



República Bolivariana de Venezuela
Consejo de Estudios de Postgrado
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Centro de Investigación para el Desarrollo
Integral Sustentable (CIDIS)
Maestría en Desarrollo Regional

www.bdigitalula.ve

**Plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura
organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y
Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado
Trujillo**

Autora: Lcda. Yelitza Gil Juárez

Tutora: Mg S. Teresita Jiménez

Trujillo, febrero de 2016



República Bolivariana de Venezuela
Consejo de Estudios de Postgrado
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Centro de Investigación para el Desarrollo
Integral Sustentable (CIDIS)
Maestría en Desarrollo Regional

**Plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura
organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y
Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado
Trujillo**

Trabajo de grado para optar al Título de
Magister Scientiae en Desarrollo Regional

Autora: Lcda. Yelitza Gil Juárez

Tutora: Mg S. Teresita Jiménez

Trujillo, febrero de 2016



República Bolivariana de Venezuela
Consejo de Estudios de Postgrado
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Centro de Investigación para el Desarrollo
Integral Sustentable (CIDIS)
Maestría en Desarrollo Regional

Plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo

Autora: Lcda. Yelitza Gil
Tutora: Mg. S. Teresita Jiménez
Fecha: febrero de 2016

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo. Se tomó como base una serie de estudios anteriores que sirvieron como antecedentes y se desplegaron las bases teóricas para sustentar y fundamentar la investigación. La población estuvo conformada por ciento veinticuatro (124) funcionarios activos, entre ellos el personal directivo, operativo, administrativo y obrero del Saprociad. La metodología estuvo asentada en un nivel investigativo con un diseño de campo basado en la modalidad de proyecto factible, donde sólo se realizó la propuesta. Para ello la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y el instrumento implementado un cuestionario de preguntas cerradas. Se obtuvo como resultado la carencia de estrategias comunicacionales para que todos los trabajadores se sientan verdaderamente informados de las actividades institucionales, lo que conlleva a una pérdida del sentido de pertenencia y desconocimiento de los valores culturales de la organización debido a la falta de información, el secretismo y la desconfianza.

Palabras Claves: Comunicación interna, cultura organizacional, planificación de la comunicación interna.



República Bolivariana de Venezuela
Consejo de Estudios de Postgrado
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Centro de Investigación para el Desarrollo
Integral Sustentable (CIDIS)
Maestría en Desarrollo Regional

Plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo

Autora: Lcda. Yelitza Gil
Tutora: Mg. S. Teresita Jiménez
Fecha: febrero de 2016

www.bdigital.ula.ve

ABSTRACT

This research aims to design an internal communication plan for strengthening the organizational culture of the Autonomous Service of Civil Protection and Disaster Management (Saprociad), municipality Pampanito, Trujillo state. It was derived from a series of previous studies that served as background and theoretical basis were deployed to support and justify the investigation. The population consisted of hundred twenty (124) active officials, including personnel management, operational, administrative and labor of Saprociad. The methodology was based in a research level with a field design based on the modality of feasible project, where only the proposal was made, for this technical data collection used was the survey and the instrument implemented a questionnaire of closed questions. The lack of communication strategies was obtained as a result for all workers feel truly informed of the institutional activities, leading to a loss of the sense of belonging and ignorance of the cultural values of the organization due to lack of information, secrecy and mistrust.

Keywords: Internal communication, organizational culture, internal communication planning.



www.bdigital.ujalvo

“La Comunicación es la base fundamental
del desarrollo de una sociedad”
Lotel (2000)

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ACTA VEREDICTO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
EPIGRAFE	viii
INDICE GENERAL	iv, x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii, xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema.....	11
Sistematización del Problema.....	11
Objetivos de la Investigación.....	12
Justificación de la Investigación.....	12
Delimitación de la Investigación.....	14
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 La Cultura Organizacional.....	17
2.2.2 Comunicación Interna.....	20
2.2.3 Proceso Comunicativo.....	23
2.2.4. Tipo y Flujo de la Comunicación Interna	25
2.2.5 Requerimientos de la Comunicación Interna.....	28
2.2.6 La Comunicación Interna como parte fundamental en la Comunicación organizacional.....	31
2.2.7 Funciones de la Comunicación Interna.....	32
2.2.8 La Trilogía de la Responsabilidad.....	34
2.2.9 Rol y Habilidades del director de la Comunicación Interna....	36
2.2.10 Factores que inciden en el proceso de la Comunicación... Interna.....	37
2.2.11 Los medios tradicionales y tecnológicos de Comunicación Interna.....	39
2.2.12 Las Redes Sociales.....	42
2.2.13 La Planificación.....	46
2.2.14 Características de la Planificación.....	47

2.2.15 Niveles Operacionales.....	49
2.2.16 Etapas del proceso de Planificación.....	51
2.2.17 Plan de Comunicación Interna	52
2.3 La Organización.....	53
2.3.1 Reseña.....	53
2.3.2 Misión.....	54
2.3.3 Visión.....	54
2.3.4 Objetivos Estratégicos.....	54
2.3.5 Divisiones/Departamentos de la Organización.....	56
2.3.6 Marco Legal.....	56
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de la Investigación.....	59
3.2 Diseño de la investigación.....	60
3.2.1 Diagnóstico.....	60
3.2.2 Técnica de recolección de datos.....	60
3.2.3 Sujetos de la investigación.....	60
3.3 Planteamiento y fundamentación teórica.....	64
3.4 Procedimiento metodológico.....	66
3.5 Actividades y recursos.....	67
3.6 Viabilidad de la propuesta.....	69
CAPÍTULO IV	
4.1 Análisis e interpretación de los resultados	71
CAPITULO V	
5.1 Conclusiones y recomendaciones	104
CAPÍTULO VI	
6.1.- La propuesta	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso Comunicativo	23
Figura 2. Trilogía de la responsabilidad	35
Figura 3. Redes Utilizadas / Visitadas	45
Figura 4. Nivel Operacional	51
Figura 5. Estructura Organizacional	56

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Comunicación Formal	25
Cuadro 2. Comunicación Informal	26
Cuadro 3. Mapa de Variable	61
Cuadro 4. Instrumento de recolección de información "A"	62
Cuadro 5. Instrumento de recolección de información "B"	63
Cuadro 6. Actividades y recursos	68

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE GRÁFICOS

INSTRUMENTO “A”

	Pág.
Gráfico 1. Trabajadores que identifican a la fuente en un mensaje	71
Gráfico 2. Intercambio de mensaje entre interlocutores	72
Gráfico 3. Claridad del mensaje	72
Gráfico 4. Los mensajes se emiten pensando en quien los recibe	73
Gráfico 5. Respuesta a los mensajes emitidos	74
Gráfico 6. Comunicación oportuna con los superiores	74
Gráfico 7. Los medios impresos de comunicación interna tradicionales	75
Gráfico 8. Los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna	75
Gráfico 9. Medios/canales disponibles en la institución	76
Gráfico 10. Medios/canales para la información formal	76
Gráfico 11. Frecuencia con que se utilizan los medios de comunicación interna	77
Gráfico 12. Elementos que dificultan el proceso comunicativo	77
Gráfico 13. Emisión de información según el organigrama institucional	78
Gráfico 14. Formalidad de la comunicación del directivo con el trabajador	78
Gráfico 15. Comunicación formal con los superiores	79
Gráfico 16. Información extraoficial	79
Gráfico 17. La información extraoficial como parte de la comunicación institucional	80
Gráfico 18. Coordinación en áreas de trabajo	81
Gráfico 19. Herramientas adecuadas del proceso comunicativo	81
Gráfico 20. Información a través de cartelera	82
Gráfico 21. Buzón de sugerencias	82
Gráfico 22. Toma de decisiones en grupo	83
Gráfico 23. Información sobre los logros institucionales	83
Gráfico 24. Información sobre los avances institucionales	84
Gráfico 25. Espacios para la integración	84
Gráfico 26. Eventos deportivos, culturales y/o recreativos	85
Gráfico 27. Redes Sociales del Saprociad	85
Gráfico 28. Información a través de las Redes Sociales del Saprociad	86
Gráfico 29. Canales de comunicación	87
Gráfico 30. Opinión de los trabajadores sobre la necesidad de un plan de comunicación interna	87
Gráfico 31. Acuerdo o desacuerdo de los trabajadores en el diseño de un plan de comunicación interna	88

INSTRUMENTO “B”

	Pág.
Gráfico 1. La fuente se identifica	89
Gráfico 2. Intercambio de mensaje entre interlocutores	89
Gráfico 3. Claridad del mensaje que emiten los directivos al personal	90
Gráfico 4. Se toma en cuenta quién recibe el mensaje	90
Gráfico 5. Los mensajes u órdenes son respondidos por los trabajadores	91
Gráfico 6. Comunicación oportuna con los trabajadores	91
Gráfico 7. Los medios impresos de comunicación interna tradicionales	92
Gráfico 8. Los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna	92
Gráfico 9. Medios canales adecuados para emitir los mensajes al personal	92
Gráfico 10. Utilización de medios/canales adecuados para emitir los mensajes al personal	93
Gráfico 11. Los directivos utilizan los medios de comunicación interna	93
Gráfico 12. Elementos que dificultan el proceso de comunicación interna	94
Gráfico 13. Emisión de información según el organigrama institucional	94
Gráfico 14. Formalidad de la comunicación del directivo con el trabajador	95
Gráfico 15. Los directivos se comunican de manera formal con los trabajadores	95
Gráfico 16. Información extraoficial	96
Gráfico 17. La información extraoficial como parte de la comunicación institucional	96
Gráfico 18. Los directivos coordinan acciones con los trabajadores	97
Gráfico 19. Herramientas adecuadas	97
Gráfico 20. Los directivos se informan a través de los medios internos	98
Gráfico 21. Buzón de sugerencias	98
Gráfico 22. Toma de decisiones en grupo	98
Gráfico 23. Emisión de información sobre los logros institucionales	99
Gráfico 24. Emisión de información sobre los avances institucionales	99
Gráfico 25. Espacios para la integración	100
Gráfico 26. Realización de eventos deportivos, culturales y/o recreativos	100
Gráfico 27. Las Redes Sociales de la institución	101
Gráfico 28. Información a través de las RRSS de la institución	102
Gráfico 29. Canales de comunicación internos	102
Gráfico 30. Necesidad de un plan de comunicación interna	103
Gráfico 31. Acuerdo o desacuerdo de los trabajadores en el diseño de un plan de comunicación interna	103

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la comunicación interna en la empresa u organización se ha convertido en fundamental en virtud de que permite afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente, así como también apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos para satisfacer las necesidades de información y comunicación de su público interno en un clima de confianza y motivación. Por esta razón es considerada por diversos autores como el eje fundamental en la productividad de sus trabajadores. Indudablemente, a través de ella se construye un clima organizacional idóneo para el desarrollo de las funciones de los trabajadores y se logra que los integrantes se sientan involucrados con la organización; teniendo en cuenta además que las relaciones y comunicaciones humanas son indivisibles, por lo tanto, resulta imposible llevar a cabo unas sin otras.

En las organizaciones, la comunicación se plantea como una vía por donde los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia se establecen, mantienen o mejoran. Fernández (2006) considera que ello supone la necesidad de interactuar de manera interrelacionada entre sí, donde las personas alcancen relaciones estables entre ellas, con el fin de lograr sus objetivos y metas; lo cual amerita la coordinación y ejecución de los procesos definidos estratégicamente para responder a situaciones futuras que se puedan presentar dentro de la organización.

En la organización, la comunicación debe ser relevante, cercana, participativa, interpersonal, sin barreras, dirigida a la acción, en tiempo real y para todos. De allí la importancia de saber qué información será transmitida, cómo y quién será el portavoz y a quién irá dirigida. La correcta aplicación de estos parámetros será fundamental para que el proceso de comunicación interna sea efectivo en todos sus ámbitos. Si no sucede así, la reacción de algunos empleados o directivos al recibir la información inadecuadamente

podría afectar la organización y por ende posibles desmotivaciones internas del personal.

Para Abreu (2007) antes de 1998 en algunas instituciones públicas del sector venezolano el tema sobre la comunicación interna se había tratado de manera superficial o, simplemente, se ignoraba por completo, mucho menos se planificaba y esto era importante. No obstante, en los últimos tiempos, la comunicación interna en las instituciones del sector público está ganando su lugar como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo de quienes integran las organizaciones sociales, pues, es una actitud; una parte primordial de la cultura organizacional y para poder creer en ella se debe sentir su necesidad y entender su bidireccional.

Se destaca entonces que la comunicación interna es necesaria porque “es parte inherente a la organización”, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones. Se debe entender además que la circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización. Mientras no se crea así seguirá siendo tarea pendiente.

Estudios realizados demuestran que en las empresas privadas la comunicación interna se considera el pilar primordial dentro de una buena gestión en esas compañías líderes que entienden a la comunicación interna como el conjunto de actividades para alcanzar el éxito. Pero, esta comunicación debe ser significativa, oportuna y continua, además debe incluir un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión e incorporar disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la organización. De la misma manera, el flujo de la comunicación de la organización debe funcionar tanto vertical como horizontalmente y debe estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios.

El Desarrollo Humano Sustentable propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se refiere a la propia palabra

desarrollo como aquella que adquiere realmente su sentido en la medida que se relaciona con la persona humana, porque el “destinatario único y determinante de todo desarrollo, para que se precie de tal, es y debe ser la persona humana”, lo que piensa o siente con relación a lo que hace y “si no está dirigido a la defensa de la dignidad de la persona humana ”no puede existir ningún desarrollo, ni económico ni humano.

En caso venezolano, las organizaciones de carácter público tienen marcado emitir las órdenes y que el personal las cumpla: la comunicación es netamente descendente, es decir, fluye de la alta jerarquía a los empleados y la mayoría de las veces los directivos solo emiten una información y nunca se imaginan los impactos que pueden originar esas acciones frente al público interno a quienes dirigen la misma. De igual manera, existen empresas que utilizan medios informales y otros formales que facilitan la divulgación de valores éticos en la organización empresarial, tan fundamental como cualquier otro tema interno.

Por lo antes expuesto, la presente investigación tuvo como finalidad diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), ubicado en el municipio Pampanito, estado Trujillo. Para llevar a cabo el estudio se trabajó con un nivel investigativo cuyo diseño de campo estuvo basado en la modalidad de proyecto factible, el cual desarrolló las siguientes fases: diagnóstico, siendo para ello la técnica de recolección de datos una encuesta y el instrumento implementado un cuestionario de preguntas cerradas que se aplicó a los ciento veinticuatro (124) trabajadores de esta institución; planteamiento y fundamentación teórica, teniendo como base los estudios de procedimiento metodológico, actividades y recursos, viabilidad de la propuesta; asociado al tema legal, organizacional y económico y por último la presentación de la propuesta, que consta de un sencillo plan de comunicación interna.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las relaciones y comunicaciones humanas son indivisibles, por lo tanto, resulta imposible llevar a cabo unas sin otras. Para las organizaciones sociales, la comunicación interna debe ser considerada un elemento estratégico en la gestión, que contribuye a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales. A esto Fernández (2006) refiere que las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia.

Geberio (2006) plantea que “Toda conducta es comunicación, por lo tanto, es imposible no comunicar, en virtud de que hasta el silencio es una respuesta”. No obstante, esto no es garantía de que la información transmitida sea la más indicada en una empresa, por el contrario, las organizaciones que dejan al azar las comunicaciones y su importancia deben enfrentar serios problemas. La no adecuada o ausencia de planificación en la (p.121) circulación de informaciones o mensajes permite que se generen malos entendidos y rumores, que contribuyen a erosionar la identidad, desgastando su credibilidad.

En ese sentido, la gerencia de la organización debe saber que la carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, pues las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno. Al respecto Ritter (2008), plantea que la

comunicación interna organizacional “funciona mejor cuando todos los empleados, incluso los de la gerencia, se hallan involucrados en el proceso de comunicación, saben cuál es la misión, sus objetivos y sus planes”.

El Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) es una institución adscrita a la Gobernación Bolivariana del estado Trujillo, cuyo objetivo es planificar y establecer las políticas que permitan la adopción de medidas relacionadas con la preparación y aplicación de potencial nacional para los casos de desastres. Actualmente cuenta con 130 funcionarios, entre ellos el personal directivo, operativo, administrativo y obrero y dentro del quehacer diario de cada uno de ellos, la comunicación interna juega un papel indiscutiblemente fundamental, pues, a través de ella se establecen las relaciones interpersonales, se definen las políticas de actuación y respuesta y se puede lograr mayor competitividad en el ejercicio de las funciones de cada uno.

Sin embargo, en una institución tan importante para el Estado como esta, que tiene adscrita a su vez 17 direcciones municipales, se nota con frecuencia interrupción del proceso comunicativo, que se ve afectado por la ausencia de información oportuna, eficiente y eficaz hacia los trabajadores, la desinformación, el no escuchar a los demás y la falta de credibilidad; lo que limita el éxito en el desenvolvimiento laboral. Es presumible que esto afecte considerablemente el clima organizacional de manera negativa debido a la escasa importancia que los directivos le dan al proceso comunicacional y a la disgregación de responsabilidad existente entre ellos.

Para Gragea (2010) la comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado, a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (comunicación interna); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (comunicación externa). De acuerdo con la Teoría de Sistemas, enunciada por Von Bertalanffy en 1950, el papel de la

comunicación es dinámico, define a la organización y la plantea como un sistema dentro de ella que permite la interrelación de sus miembros en busca de objetivos comunes y es el medio a través del cual los subsistemas se organizan y trabajan juntos; lo que a su vez permite la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

No obstante, a pesar de las características significativas de la comunicación interna, dentro del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) el proceso comunicativo se ve afectado por diversos factores que frenan la dinámica institucional y como plantean Brandolini y González (2009) y Ceberio (2006), si las organizaciones comunican en todo momento, desde que emiten un mensaje hasta cuando callan, entonces la comunicación en el ámbito organizacional no debe dejarse al azar. Por consiguiente, la situación planteada en este contexto coloca a la comunicación interna como una estrategia de gestión institucional que obliga a las organizaciones a innovar las existentes y generar planes de acción para la transformación del proceso comunicacional, pues, en caso particular de las instituciones públicas, donde la cultura considera al elemento humano como el recurso más importante con que cuenta, la forma más idónea de administrar este componente es mediante la explicación a los empleados de cómo realizar su labor y permitiendo que se sienta mejor con respecto a lo que hace.

Se evidencia entonces que uno de los principales riesgos a los que debe enfrentarse una organización social es el no incorporar la comunicación interna como proceso cultural, cuyo resultado sería la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que generaría un síntoma propio de una cultura de la desconfianza en vista de que es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores. Es por esta razón que en los últimos tiempos la comunicación interna dentro de las organizaciones está ganando su lugar en las instituciones como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo. Su fin no es

establecer las marcas –como era anteriormente en las empresas privadas– sino las comunicaciones afectivas con el público interno, es decir, sus trabajadores.

De igual forma, Ritter (2008) plantea que en toda organización social debe existir una trilogía de responsabilidad entre el área de Dirección General, Recursos Humanos y Comunicación Corporativa, para así en conjunto definir sus políticas y estrategias de Comunicación Interna, siendo la gerencia quien define cómo serán y se implementarán esas políticas. Mientras que el Comunicador Social, responsable de la Comunicación interna dentro de la organización debe, según Brandolini y González (2009), poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la institución, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación y a la optimización de lo existente en materia de comunicación o su mejora.

Sin embargo, en el Saprocad –a pesar de la existencia de un área de prensa cuya figura no aparece en el organigrama institucional– esto poco se cumple debido a la inexistencia de un plan de comunicación interna que defina las estrategias comunicativas y ayude a sus trabajadores a dirigir sus comunicaciones como proceso cultural en pro del desarrollo y mejoramiento de sus funciones, por lo que se concibe como un proceso de comunicación informal en sus diferentes ámbitos. Si bien es cierto, existe una institucionalidad dentro del organismo mencionado que sigue parámetros preestablecidos por el Viceministerio para la Gestión de Riesgo y Protección Civil, Dirección Nacional de Protección Civil y la Gobernación Bolivariana de Trujillo, pero que internamente tiene disfuncionalidad.

De acuerdo a la observación realizada y experiencia propia dentro de esta institución, también se evidencia distorsión entre la concepción y percepción de la cultura organizacional y los valores institucionales que deben existir en toda organización social por parte de sus integrantes. Se cree que la causa de todo esto es producto de la ausencia o falta de difusión

de temas relacionados con la cultura organizacional, que debe ser reforzada constantemente dentro de una organización tan importante como esta.

Las evidencias más comunes sobre el problema de la comunicación interna aparecieron durante casi diez décadas en las empresas de Estados Unidos donde se determinó que no conectaban con sus trabajadores, los mensajes internos competían con el bombardeo de los mensajes externos, la empresa no era atractiva y tampoco la comunicación interna, no se aprovechaban las nuevas tecnologías, entre otros problemas, por lo tanto, esto se tomó como referencia para que la mayoría de ellas presentaran problemas en común con relación a la comunicación interna.

Un estudio realizado por Moret y Arcila en 2009 al Grupo Fisa, ubicado en España, demostró que existía gran correspondencia entre lo que referenciaron teóricamente y lo que constituyen las líneas maestras de la política comunicativa de la organización, gracias al diseño formal empleado por esta donde se ratificó que la comunicación interna constituye un recurso estratégico de gestión para la empresa y que forma parte de sus rasgos culturales.

En 2010 se evidenciaron constantes fallas comunicativas en empresas de América Latina. Un estudio realizado por el Centro de Estudios Financieros de Madrid (CEF) consultó a empleados de más de 20 países hispanos acerca de las principales problemáticas empresariales y, en un ranking de diez “patologías” laborales, los trabajadores aseguraron que la comunicación interna era la principal toxina de su empresa, lo que obligó a sus directivos a tomar en cuenta las propuestas presentadas en informes y generar estrategias novedosas para mejorar así el clima laboral y la competitividad empresarial.

De esta forma, Alejandro Formanchuk, especialista en Comunicación, afirmó en un artículo publicado en Argentina en 2013, que en la actualidad, uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones sociales es la comunicación interna de sus integrantes, que se ve afectada por la falta de

credibilidad, una cultura basada en el secretismo y la desconfianza sin recibir información de manera oportuna, ausencia de una cultura organizacional bien definida o subestimar al personal sin que éste sea reconocido en las acciones ejecutadas dentro de la organización, entiéndase a toda aquella agrupación de personas que se establece a partir de elementos compartidos, ideas afines, formas similares de ver al mundo, con un objetivo en común o particular a realizar.

En este sentido, Planas (2010) refiere que en Venezuela existen organizaciones privadas donde se emplea el tipo de comunicación ascendente e informal y realmente no verifican ni realizan la comunicación como proceso. Solamente emiten una información y nunca se imaginan los impactos que pueden originar esas acciones frente al público interno a quienes dirigen la misma. De igual manera, existen empresas que utilizan medios informales y otros formales que facilitan la divulgación de valores éticos en la organización empresarial.

En cuanto al aspecto legal, en el país tampoco existe una normativa o ley que manifieste a las organizaciones cómo deben programar y llevar a cabo su proceso interno de comunicación, de manera dinámico e integrador con el personal. Es por ello que para efectos de esta investigación de trabajo con la cláusula 5.5.3 de la Organización Internacional de Normalización o ISO 9001(2005) donde se manifiesta que la alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Por su parte, Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. En consecuencia, la cultura organizacional es lo que caracteriza el comportamiento de las personas que conforman las organizaciones en todos sus niveles; es el conjunto de normas, valores y formas de pensar de cada

uno. Para Escobar (2013) la cultura organizacional es el ser y hacer de su organización, lo que la diferencia de otras: su esencia. Una cultura fuerte mantiene sus valores centrales intocables, poderosos, plenamente aceptados y compartidos ampliamente entre sus miembros. Influye en ellos, les da seguridad y sentido de pertenencia. Sin embargo, las organizaciones sociales donde la cultura organizacional es débil, mantienen una distorsión permanente de esos valores que la caracterizan.

De acuerdo con Deal y Kennedy (1985), si el elemento humano es el recurso más importante dentro de una institución, entonces debe tener valores que lo identifican allí ya que estos son los cimientos de cualquier cultura corporativa puesto que les proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen las directrices para su comportamiento diario. Entonces, es necesario que los altos gerentes reconozcan y utilicen este complemento para lograr sus objetivos ya que en una cultura vigorosa este poder puede reforzar las creencias básicas de la organización, realzar el valor significativo de sus trabajadores y proporcionar al director general una rígida estructura de influencia.

De lo antes señalado, se estima que mientras el problema continúe y no se generen mecanismos para frenar esta situación, se podrá originar la pérdida de valores institucionales, sentido de pertenencia y empoderamiento del saber. A su vez, poco se podrá contribuir con el Desarrollo Regional debido a que estas falencias generan vicios laborales que quebrantan la dinámica institucional. De igual manera, uno de los hallazgos más notorios en esta investigación se refiere a las diversas teorías consultadas que plantean la importancia que tiene la comunicación interna en las organizaciones sociales, sin embargo, en lo que respecta al ámbito legal en Venezuela, se observó inexistencia de una ley o normativa que especifique cómo debe ser tratada la comunicación interna de los trabajadores con respecto a la organización.

Por consiguiente, la puesta en marcha de un plan de comunicación interna, orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociad, donde se fusionen las políticas y estrategias institucionales el problema irá disminuyendo, puesto que la clave está en crear una comunicación relevante, más cercana, participativa, interpersonal, sin barreras, dirigida a la acción, en tiempo real y para todos, entendiendo que es obligación de la coordinación general, generar una sociedad informada y promover la cultura de la información comunicando su gestión a la ciudadanía desde todos los ámbitos ya que sin comunicación, la política institucional se vería limitada en alcance, significado y posibilidades.

De la problemática anteriormente planteada, surge la siguiente interrogante:

1.2 Formulación del Problema

¿Es posible diseñar un Plan de Comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) del municipio Pampanito, estado Trujillo?

1.3 Sistematización del Problema

¿Cómo funciona actualmente el proceso de comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo?

¿Cuáles serán los requerimientos necesarios para mejorar la comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo?

¿Cuáles serán los canales comunicacionales internos y externos más adecuados para mejorar la comunicación interna en el Servicio Autónomo de

Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 General

Diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.

1.4.2 Específicos

Diagnosticar cómo funciona el proceso de comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.

Identificar los requerimientos necesarios para mejorar la comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.

Determinar los canales comunicacionales internos y externos más adecuados para mejorar la comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.

1.5 Justificación de la Investigación

En cuanto al aspecto teórico, para la presente investigación se utilizaron las teorías de Brandolini y otros (2009) sobre comunicación interna, Ritter (2008) quien plantea todo sobre la cultura organizacional. De igual modo, la investigación se centra en la identificación de los problemas existentes con respecto a la comunicación interna en el Saprociad, del municipio Pampanito, para así generar una propuesta basada en un plan de

comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de la institución mencionada. En cuanto al aspecto práctico, se considera que un plan de comunicación interna mejore la distorsión entre el concepto de cultura organizacional y las falencias de comunicación interna detectados en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad).

Desde el punto de vista social, el contexto en el que se pretende analizar la comunicación interna para establecer las bases que permitan generar un plan de comunicación para las organizaciones sociales, en caso específico para el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), la participación de sus integrantes en el proceso comunicacional, constituye el pilar o la base dentro del desarrollo de las funciones institucionales, teniendo en consideración que la línea de investigación en el que se enmarca el estudio corresponde a las temáticas “Desarrollo Personal Organizacional Ecosustentable” dependencia académica adscrita al Centro de Investigación para el Desarrollo Integral Sustentable (CIDIS), del Consejo de Estudios de Postgrado, del Núcleo Universitario “Rafael Rangel” de la Universidad de Los Andes.

No obstante, se estima que este problema se resuelva con la práctica cotidiana y clara del proceso comunicacional, teniendo en cuenta que es novedosa debido a que el problema de las comunicaciones internas poco se ha estudiado en el contexto de las instituciones públicas; pues los lineamientos son emitidos por el Estado y cumplidos por los trabajadores. Mientras que en las empresas privadas, son los directivos quienes se preocupan por este tema. Por ser el contexto de estudio una institución compuesta por actores sociales, se considera que está inmersa en las dimensiones Institucional y Sociedad Civil, pues las diversas propuestas de desarrollo regional están íntimamente relacionadas con la cultura, planteándose de fondo el problema de las identidades culturales.

1.6 Delimitación de la Investigación

En cuanto a las delimitaciones consideradas para esta investigación se tomarán la espacial y temporal. Para el aspecto temporal, el tiempo de ejecución de esta investigación correspondió desde septiembre del año 2013 hasta febrero de 2016, teniendo en cuenta el desarrollo de las actividades programadas en el proyecto. Mientras que para el aspecto espacial, se tuvo previsto el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), institución adscrita a la Gobernación Bolivariana de Trujillo, ubicada en el sector El Prado, municipio Pampanito, estado Trujillo y con un registro de ciento veinticuatro (124) trabajadores activos.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el contenido de la presente investigación se describen aspectos importantes que definen los antecedentes relacionados con el tema, las ideas centrales o teorías que se desarrollaron en función de argumentar las premisas. Para tal efecto, se hizo una revisión exhaustiva de los trabajos de investigación realizados con la finalidad de dar una clara explicación y así fundamentar el estudio.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Toda investigación requiere de un soporte en información que ayude a precisar, establecer y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, información que pueda ser manejada substancialmente en los antecedentes y las bases teóricas. Por lo tanto, para el sustento teórico de este trabajo se consideran los siguientes antecedentes:

Planas (2011) realizó una investigación titulada “Comunicación interna y opinión ética de los empleados Soluciones de Futuro, Caracas 2010”, cuyo objetivo general fue establecer el tipo de relación entre comunicación interna y opinión ética de los trabajadores de soluciones de Futuro S.A en Caracas, 2010. En conclusión: el tipo de relación es de tipo comunicacional informal y de elementos interesantes tales como la definición de ética que para sus trabajadores es moral. Asimismo, los trabajadores perciben a Soluciones del Futuro como una empresa ética cuya actuación se soporta en tres conceptos: Valor, Compromiso y Respeto. Soluciones del Futuro no divulga formalmente sus valores éticos. Como organización quedan en el plano de la comunicación interpersonal: Cara a cara, encuentros sociales, reuniones. Sin embargo, hay indicios de que existen medios informales y otros formales de comunicación empresarial que facilitan la divulgación de valores éticos en la organización

empresarial tales como: a) Informales: encuentros sociales, por ejemplo, actividades extra-laborales, viaje a la ciudad de Piedra Dura. B) Formales: Carteleras, reuniones, Premio a la Integridad, internet, correos electrónicos.

Altuve y Chávez (2010) realizaron un trabajo de investigación doctoral titulado “Comunicación organizacional como herramienta para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente” que consistió en desarrollar estrategias de comunicación para permitir el desarrollo de equipos de trabajo de manera eficiente en los institutos y colegios universitarios del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Este estudio estuvo orientado en la utilización de herramientas comunicacionales en la organización, orientadas a la consecución de mecanismos efectivos para el fortalecimiento y capacitación de un recurso humano altamente motivado, lo que conlleva a que la organización sea más productiva, alcanzando posiciones de vanguardia en el ámbito educativo, donde se determinó que el proceso de comunicación en toda la organización provee mecanismos sólidos para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, los cuales desarrollan sus funciones de una manera eficaz bajo un enfoque proactivo, con la finalidad de producir en colectivo en función del logro de metas trazadas, para el beneficio de toda la organización.

Moret y Arcila (2009), investigadores de la Universidad de los Andes, realizaron una investigación sobre comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España) que respondió a las siguientes tipologías: investigación aplicada, de tipo descriptiva, con un diseño de tipo empírico o de campo y estudio de caso. Los diversos resultados obtenidos a través de las técnicas aplicadas demostraron que hay una gran correspondencia entre lo que se ha referenciado teóricamente y lo que constituyen las líneas maestras de la política comunicativa de la organización, las funciones y los objetivos de la comunicación interna asumidos por la organización con los planteamientos conclusivos teóricos. Esto implica que el diseño formal de la comunicación interna está en concordancia con su práctica, tal como se evidencia en el componente

empírico, con el cual se corroboró que la comunicación interna constituye un recurso estratégico de gestión para la empresa y que forma uno de sus rasgos culturales.

Las investigaciones antes señaladas demuestran las diversas dimensiones que se conjugan con la comunicación interna y cómo la utilización de herramientas comunicacionales –orientadas a la consecución de mecanismos efectivos para el fortalecimiento y capacitación de un recurso humano altamente motivado– hace a las organizaciones más productivas, competitivas, exitosas y sustentables. Por lo tanto, sus aportes para la presente investigación se consideran importantes para sustentarla desde la teoría y la práctica.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 La cultura organizacional

Para Planas (2011) la cultura es la base sobre la que se asienta la socialización de los seres humanos y contribuye a la formación de la personalidad. Así, ciertas peculiaridades culturales de una sociedad o grupo social se construirán en parte estructural de la identidad de sus miembros. Asimismo, el devenir de la evolución social, constituida por la interacción de los individuos singulares, se generan y modelan nuevos patrones identificativos, de modo que las novedades aparecidas en el orden de lo social parecen configurarse a partir de las discrepancias manifestadas por algunos individuos en relación a las condiciones dominantes.

En consecuencia, desde lo señalado por el autor, puede afirmarse que las culturas influyen en la percepción y en la personalidad del mismo modo que los grupos con los que se relaciona el individuo ejercen una influencia importante en su proceso de socialización. Por consiguiente, en las organizaciones pueden coexistir varias culturas, denominadas también

subculturas, que son conformados por el sistema de valores y creencias imperante en cada área o departamento, por ejemplo.

Así pues que dependiendo el grado de identidad que posean los empleados será fundamental para la eficiencia y el comportamiento frente a los programas de cambio, a la vez que reducirá el riesgo de ambigüedades y malentendidos en el ámbito de la comunicación interna y aumentará las probabilidades de actuación conjunta para el logro de los objetivos y metas comunes. Por lo tanto, se concluye que la cultura organizacional es la base sobre la que reposa la estructura de toda la organización.

Ahora bien, Brandolini y González (2009) conceptualizan la cultura organizacional como un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por consiguiente, las organizaciones son entidades a través de las cuales las personas se interrelacionan mediante vínculos establecidos o acuerdos informales para alcanzar metas individuales o colectivas.

Por su parte, Scheinsohn (2009) establece que la cultura es aprendida primero y sostenida luego; por lo que para entender su dinámica será necesario considerar los procesos de aprendizaje humano. Para una organización, su gente es o debe ser fundamental, pues, adentro, los empleados pueden facilitar, entorpecer y más aun destruir el proyecto corporativo, mientras que afuera, son portavoces de la organización, transmiten lo que es, lo que esta desea ser y cómo es tratado su personal. Por lo tanto, la gerencia institucional debe poner especial cuidado en la dinámica organizacional puesto que la estructura organizacional, los recursos, la estrategia y el valor económico no tienen sentido sin esas personas.

En el actual mundo globalizado, los constantes cambios y las nuevas tendencias hacen que las instituciones públicas y privadas reorienten sus

estrategias ayudando a sus integrantes a adaptarse a esos cambios mediante el aprendizaje para capitalizar el conocimiento nuevo; de ellas depende el éxito o fracaso. No obstante, las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a todo ello debido a que a través de esas estrategias se puede evaluar y reconocer los valores culturales necesarios.

Por su parte, Keller (1990) afirma que una fuerte identidad con la institución, enmarcada en la cultura organizacional, crea un sentimiento de nosotros que ayuda a aumentar el compromiso de los trabajadores. Es decir, que el sentido de pertinencia reafirma la identidad de quienes conforman una organización haciendo de ésta una fuerte arma para generar un impacto externo en la sociedad y contribuyendo así a un mejor uso del capital o talento humano.

Asimismo, Mejía y Rodríguez (2005) argumentan que en la cultura organizacional la comunicación se convierte en una herramienta administrativa más que propende la consecución de objetivos propuestos para el mantenimiento y crecimiento de la misma, su fortalecimiento y afianzamiento en el mercado y, por ende, en la sociedad. Para Scheinsohn (2009) la estrecha relación existente entre la cultura corporativa y la comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia debido a que la cultura corporativa legitima el estilo de comunicación interna y ésta es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa.

Según Planas (2011) son tres las etapas del proceso de génesis de una cultura organizacional o corporativa:

- Identificar la ética personal del fundador de la organización.
- Analizar cuáles son los valores que el fundador ha dejado impresos como huella personal en el seno de la organización cómo se entienden y qué jerarquía puede establecerse entre ellos.
- Buscar el consenso en cuanto a la ética laboral del fundador, que debe ser logrado por el primer nivel jerárquico de la organización con su equipo de trabajo, pues la práctica continua y permanente de los

valores por parte de los directivos promueve la consolidación de la cultura

2.2.2 Comunicación interna

La palabra comunicación proviene del latín “comunicare” que significa compartir. En consecuencia, se entiende por comunicar al proceso de intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas, que son inherentes al ser humano y juegan un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

La comunicación interna, según Fadel (2006), es el conjunto de actividades realizadas por la organización emisor a sus diferentes públicos internos o receptores y viceversa, a través de los diferentes medios de comunicación disponibles, mediante una programación determinada, a fin de fortalecer, promover, estimular y enaltecer el éxito e imagen de la organización y por ende la de sus miembros, a través de la motivación. Esta definición nos lleva a considerar la comunicación interna dentro de la organización como un factor muy importante en la eficacia de cualquier grupo u organización, pues, su descuido puede ser la principal fuente de conflictos interpersonales, debido a que los individuos pasan la mayor parte del tiempo dentro de las organizaciones comunicándose. Por ende, ningún grupo puede existir sin comunicarse; sin la transferencia de significados entre sus miembros. Fadel (2006) señala que la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación interna se centra en el capital humano y en conocer a las personas (personal y profesionalmente) y busca la empatía con el personal para crear un equipo motivado y participativo. La gestión de la comunicación interna implica comunicar primero a los de dentro (marketing interno) y luego a los de fuera. Transmitir información útil, facilitar el trabajo,

comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar son algunas de las claves de la dirección de personas. Además, la gestión del conocimiento adquiere en esta dimensión un peso cada vez mayor.

El nuevo concepto de empresa establece a la comunicación interna como un “instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa”. De esta manera, en la última década la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todo sus los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización. Al respecto Ritter (2008) señala que:

La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones... las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno. (p.09)

En una organización se pueden identificar dos tipos de comunicación según a quién esté destinada: la comunicación interna antes descrita y la comunicación externa. La *comunicación externa* es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía. Por su parte Ritter (2008) establece que la comunicación es *intercambio*, por lo tanto, se debe concebir como oportunidad de encuentro con el otro y esto plantea una serie de posibilidades de interacción en el ámbito social, ya que es allí donde radica su esencia, pues a través de ella es como las personas pueden interactuar para así lograr el entendimiento, la coordinación y cooperación que posibilitan el desarrollo y crecimiento de las organizaciones sociales.

Asimismo, se concibe que la clave para lograr que los objetivos, políticas y programas organizacionales en materia de comunicación interna

se mantengan en el tiempo, indagando sobre cuáles son las informaciones que las audiencias requieren y cómo prefieren recibirlas, teniendo en cuenta de que estas necesidades probablemente nunca puedan ser satisfechas plenamente, el esfuerzo lo merece porque según Ritter (2008) “la gente que siente que es importante en la organización es mucho más proclive a apoyarla que aquella que está convencida que a la gerencia no le importa lo que sus empleados piensan” (p.10).

Álvarez (2007) considera que la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Además, mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación, pues, sin comunicación no hay crecimiento posible. A esto Ritter (2008) refiere que el determinar qué será comunicado al personal, cuándo y cómo queda en manos de individuos que toman decisiones ante una aparente necesidad, es decir, se desarrollan reactivamente, pero para encarar la comunicación interna con criterio estratégico es necesario comprender que su planificación es a largo plazo.

Por lo tanto, en esta investigación se entenderá por comunicación interna el proceso mediante el cual se diseñan los mensajes, se seleccionan los medios y se ejecutan las actividades con el capital humano de una organización con el fin de fomentar las buenas relaciones y el logro de objetivos. En virtud de lo señalado por otros investigadores, tal proceso implica una serie de factores como lo son: información, interlocutores, canales de comunicación y la planificación.

2.2.3 Proceso comunicativo

Una de las características del proceso de comunicación es que mantiene integrado a sus miembros en todas sus actividades, al tiempo en que involucra a los componentes de la organización en todos los procesos internos de gestión en los diferentes niveles. Por lo tanto, es considerado por

Arizcuren, Cabezas y Cañeque (2008) como “un proceso social, circular, continuo y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no” (p.18).

En este punto, cabe señalar que durante este proceso se producen ruidos o interferencias que afectan la comunicación, y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación.

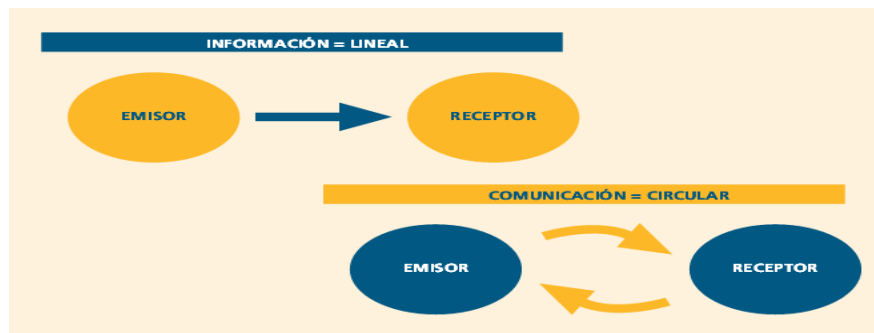


Figura 1. Proceso comunicativo en las organizaciones

Fuente: Arizcuren, Cabezas y Cañeque (2008)

a) Fuente: es el lugar, la persona o evento que contiene la información del contenido que se enviará, en otras palabras es el inicio o raíz del mensaje. Puede ser un hecho, una noticia que capta la atención y transmite la información. Es el origen del mensaje (Wilcox 2006). La fuente contiene mucha información, depende del emisor recopilar la que considere necesaria y atractiva para generar el mensaje, evitando transmitir datos irrelevantes. La fuente, especialmente si es una persona, puede manipular la información al momento de generar juicios de valor o compartir una opinión; por lo que el emisor debe ser muy cuidadoso de considerar la veracidad de la fuente y estar abierto a otras perspectivas.

b) Emisor y Perceptor: Para que se dé la comunicación deben existir dos partes, el emisor y el receptor, y ambos deben estar predispuestos a comunicarse; es decir, a emitir un mensaje y/o a recibirlo. En el

momento en que una de las partes no está interesada en dar y/o recibir un mensaje se anula la comunicación.

c) Código: Conjunto de símbolos comunes para el emisor, quien al momento de crear el mensaje, lo codifica. Se debe combinarlos de manera imparcial para que el perceptor pueda captar el mensaje claramente. Danhkee (1989) afirma que “si los signos utilizados en él son comunes para el emisor y el perceptor, al decodificarlo el perceptor lo entenderá” (p.56).

d) Mensaje: Son las ideas y sentimientos expresados por el emisor para transmitir una información y generar interés por parte del perceptor, a través del lenguaje verbal y no verbal. “Para que el mensaje tenga un porcentaje mayor de entendimiento, debe ser: creíble, útil, claro, continuo, adecuado en su medio y atractivo” (p.56)

e) Canal: Es el medio que elige el emisor para enviar el mensaje, puede ser material o espacial si se tiene la finalidad de llegar al perceptor de manera rápida y evitando barreras en la comunicación. Los ejemplos más comunes de canales son: el aire, teléfono, celular, video llamada, correos electrónicos, internet, intranet, redes sociales, entre otros existentes en la comunicación interna.

f) Ruido o barrera: Se entiende como una perturbación dentro del proceso de comunicación, evitando que el mensaje llegue al perceptor de manera clara. Pueden manifestarse en cada elemento del proceso, incluso al momento de generar una respuesta.

g) Retroalimentación: es la respuesta que produce el perceptor después de recibir el mensaje. Al igual que el emisor este puede ser verbal o no verbal. Es el último paso del proceso y el más importante, ya que diferencia a la comunicación de la información.

2.2.4 Tipo y flujo de la Comunicación Interna

A través del lenguaje los seres humanos se comunican y transforman su realidad en algo comunicable e interpretable para los demás. Para entender un poco más sobre esto, los tipos de comunicación interna dentro de las organizaciones son, teniendo en consideración que, según Pizzolante, (2003) “lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los principales flujos de comunicación, a saber, la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal” (p.15).

- **Comunicación Formal**

Para Cueva (2005) la comunicación formal transmite mensajes reconocidos como oficiales por parte de la organización. Es la que sigue los cauces de traslado de acuerdo al organigrama de la institución. Los canales de comunicación formal generalmente están contemplados en la estructura planificada para el buen funcionamiento de la organización y se expresa de la siguiente manera:

	Ascendente	Descendente	Horizontal
Comunicación Formal	Con los Jefes	Con los subordinados	Con los colegas

Cuadro 1. Comunicación formal

Fuente: Cuevas (2005)

- **Comunicación Informal**

Por el contrario, los canales de comunicación informal no son planificados con anterioridad; son improvisados, surgen espontáneamente a partir de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización, la misma que constituye gran parte de la comunicación que se genera en las organizaciones. Se considera informal toda la información que se genera y se transmite de

manera no oficial. La principal forma de comunicación informal es el rumor, que se genera cuando los canales oficiales no generan la suficiente información a los miembros de la organización sobre temas de interés.

	Ascendente	Descendente	Horizontal
Comunicación Informal	Con los líderes	Con los seguidores	Con los amigos

Cuadro 2. Comunicación Informal

Fuente: Cuevas (2005)

- **Ascendente**

Surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna, recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

- **Descendente**

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Para Serrano (2001) es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman

(responsables y subordinados) así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que está dirigida. Este tipo de comunicación se utiliza para enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; facilitar un resumen del trabajo realizado e instruir a los miembros para que reconozcan los objetivos de la organización

- **Horizontal**

Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico y se utiliza para: coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento, tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos. Se realiza a través de reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono e Internet.

2.2.5 Requerimientos de la Comunicación Interna

La comunicación interna es mucho más que un montón de gente hablando entre sí. Es la vida de cualquier organización, la manera en como cualquiera obtiene la información que necesita. Significa que cualquier persona puede obtener fácilmente una respuesta. Por lo antes expuesto, una buena comunicación interna requiere:

- Brindar la información que necesitan las personas para hacer su trabajo efectivamente.

- Ser un vehículo para que todos sepan sobre cualquier cosa que sea de su interés.
- Proveer a la gente estándares claros y expectativas para su trabajo.
- Dar a la gente retroalimentación sobre su propio rendimiento.
- Proveer el apoyo emocional para el trabajo difícil.
- Sugerir nuevas ideas sobre su trabajo y sus vidas.
- Permitir tener un entendimiento de la situación general de la organización.
- Ayudar a mantener una visión compartida y un sentido de pertenencia de la organización.

De muchas maneras, la comunicación interna es el pegamento que mantiene a una organización junta. Sin esto, el grupo es solamente una colección de individuos desconectados: cada uno trabajando en su labor. Con esto, son una unidad con un poder más allá de la suma de sus partes.

Otros requerimientos de una buena comunicación interna:

- **La comunicación interna debe apoyarse en herramientas adecuadas:** una buena comunicación requiere herramientas acordes con el mensaje que se quiere transmitir. La comunicación de palabra, un blog interno, el correo electrónico, una carta, entre otros, son canales que deben combinarse para que el mensaje llegue en todo momento sobre el soporte adecuado. La comunicación de palabra es un canal que no siempre se usa de manera adecuada. A veces, se comunican cosas por este canal que no deberían y, en otras ocasiones, se peca de todo lo contrario, de no hacerlo. Comunicar las buenas noticias de viva voz y a los cuatro vientos, es algo sencillo. Cuando las cosas pintan mal, las palabras no fluyen con tanta facilidad y cuesta más dirigirse a otras personas de manera directa con la palabra. Un ejemplo se tiene a la hora de hacer despidos: hay quien decide despedir a personas que han trabajado bien por carta,

por email o incluso por medios tan poco personales como el sms; y hay quien decide hacerlo bien, usando la comunicación verbal para explicarle a la persona cesada que no hay un sitio para ella en el equipo. Un último apunte sobre las herramientas es que para soportar bien la comunicación no hace falta que sean complejas, ni siquiera hace falta que sean las más potentes del mercado, sino todo lo contrario. Basta con aplicar el sentido común y usar medios y plataformas sencillos que permitan incorporar mensajes desde el emisor para que lleguen de manera adecuada a los destinatarios. Herramientas tan sencillas como una lista de correo, un blog o un boletín, permiten que la comunicación fluya de maravilla.

- **La comunicación interna necesita ritmo:** la comunicación requiere ritmo para que la información circule con fluidez. Hay información puntual, que surge cuando surge, pero otra que es cíclica (resultados mensuales, nuevos clientes, altas y bajas en la empresa, entre otras) y que es bueno que se comunique de manera periódica para que todos los colaboradores puedan disponer de su dosis de información cada cierto tiempo. Recibir una dosis de información programada hace que la gente incorpore como tarea informarse sobre la empresa en su agenda, lo que favorece que las personas dispongan de una mejor visión del negocio y puedan aportar en aquellos puntos donde se vean capaces.
- **Hay que favorecer la comunicación informal:** las plataformas de comunicación resultan muy útiles y la comunicación formal que contienen queda muy “bonita”, pero se necesita algo más. Ese algo más es la comunicación informal, es decir, la que se produce entre las personas pero que no está sujeta del todo a los parámetros del entorno de trabajo. La empresa necesita favorecer la comunicación informal, con el objetivo de que haya una mejor conexión, más íntima, entre las personas que colaboran en los distintos equipos. En el

trabajo se pasan muchas horas cada día, por lo que conviene que la empresa ponga algo de su parte para favorecer la comunicación informal que permite conectar a sus colaboradores con asuntos que nada tengan que ver con el negocio. En este sentido, disponer de espacios para el descanso (salas para comer o para tomar un tentempié durante la jornada) y organizar eventos (cenas, excursiones, charlas, deporte, entre otros), favorecen la comunicación informal, necesaria como cualquier otra.

- **Modular el mensaje:** el mensaje a transmitir debe ser siempre modulado en función del destinatario al que se envía. No es lo mismo dirigirse a los socios en una junta de accionistas, que hablar con un empleado recién llegado, que hacerlo con otro que lleva años trabajando con nosotros. No es lo mismo hacerlo a un colectivo, que hacerlo a una única persona. Tampoco es lo mismo comunicar buenas que malas noticias, o derechos que obligaciones. El mensaje a transmitir y el destinatario son los dos factores principales que condicionan la manera de comunicar. Además, hay factores adicionales, como el entorno, que pueden requerir que una comunicación se haga con una especial sensibilidad. Por ejemplo, cuando desde la empresa se dirige a un empleado que acaba de recibir una mala noticia a nivel personal por motivos médicos. Siempre hay que construir una comunicación adecuada al receptor del mensaje, con el objetivo de que cada uno pueda comprenderlo de la manera más eficiente posible

2.2.6 La comunicación interna como parte fundamental en la comunicación organizacional

En el ámbito organizacional, se considera a la comunicación un elemento muy importante en la gestión, entendiendo que la comunicación interna contribuye a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal

de los profesionales, mientras que en el contexto externo, ayuda a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública. A esto Fernández (2006) refiere: “las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia” (p.51). Entonces, se debe tener claro que la comunicación interna es una de las partes más fundamentales de la comunicación organizacional.

La comunicación interna en la organización, según Fernández (2006), es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y los medios; a fin de influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta cumpla más rápido y mejor los objetivos. Para Ceberio (2006) “Toda conducta es comunicación, por lo tanto, es imposible no comunicar, pues hasta el silencio es una respuesta” (p.121). Sin embargo, el postulado de que “todo comunica” no es garantía de que la información transmitida sea la más indicada en el desarrollo de una empresa, por el contrario, las organizaciones que dejan al azar las comunicaciones y su importancia deben enfrentar serios problemas, pues la no adecuada o ausencia de planificación en la circulación de informaciones o mensajes permite que se generen malos entendidos y rumores.

Al respecto, Brandolini y otros (2009) llaman rumores a:

Toda aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal. Aquel miembro que cuente con este tipo de información detendrá una situación de poder de los restantes miembros de la organización, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma. (p.32)

De este modo, la circulación de mensajes informales contribuye a erosionar la identidad de la empresa, desgastando su credibilidad. En este contexto, el rumor corre entre los presentes y crece a cada segundo al punto en que se adueña del espacio comunicacional, entendiendo a este proceso

como el pilar que sostiene a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. No obstante, Scheinsohn (2009) afirma que un rumor circula cuando es representativo de lo que la gente, en lo profundo, desea creer, si no satisface algún deseo o responde a una preocupación latente, no prospera.

Pero, la comunicación interna organizacional significa diferentes cosas. Como se mencionó en el enunciado anterior, existen tantas definiciones así como también profesionales vinculados en este tema. Por ende, se debe entender que este intercambio, planteado por Ritter (2008), funciona mejor cuando todos los participantes de la organización conocen la misión, los objetivos, los planes y sobretodo, se involucran en el proceso de comunicación interna, entendiendo que, mientras menor sea la jerarquía de sus superiores, mayor será su credibilidad hacia los trabajadores.

2.2.7 Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación interna cumple con una serie de funciones, entre ellas se pueden señalar principalmente tres tipos: *informativa*, esta se encuentra relacionada exclusivamente con la transmisión y recepción de la información; *afectivo-valorativa*, el emisor otorga a su mensaje la carga afectiva que él mismo considere y *reguladora* porque está determinada por la intención de regular la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. En resumidas palabras, la función interna de la comunicación en las organizaciones se centra en: la información para crear motivación al realizar el trabajo y el desarrollo correcto y eficiente del mismo, la explicación para conocer y comprender el funcionamiento de la empresa para la identificación de los trabajadores con ésta y, por último, la interrogación para crear así el hábito de resolver dudas y preguntas.

Además de ello, la comunicación interna permite afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente, apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos, satisfacer las necesidades de

información y comunicación de las audiencias internas, construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo, las de los departamentos como compartimentos herméticos, hacer públicos los logros conseguidos por la institución, permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización, promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

En resumidas palabras, Escobar (2013) describe las funciones de la Comunicación interna de la siguiente manera:

- **Información:** A los empleados, sobre cuáles son sus obligaciones en la empresa, los objetivos de la misma y resultados que se esperan de cada persona y departamento. Cuando el personal tiene estas como variables entendidas, es más probable que se sientan motivados al realizar su trabajo desarrollándolo eficazmente.
- **Explicación:** Al personal, sobre cualquier inquietud de sus funciones, con el fin de que comprendan las órdenes que reciben; esto influye en las decisiones que se toman.
- **Interrogación:** A los colaboradores, sobre temas tratados, generar un hábito de aclaración facilita el diálogo.

La comunicación interna exige un trabajo continuo adicional a la tarea diaria: la organización de reuniones periódicas, desayunos o cuestiones que ayuden a relevar las diferentes inquietudes que se encuentran dentro de la organización. Brandolini (2009) asegura que si se cuenta con canales de comunicación interna que funcionen correctamente, se podrá informar a todos los integrantes lo que sucede y contar con la respuesta necesaria para afrontar esa realidad del modo esperado por la institución. De esta manera se da cumplimiento al área de información, explicación e

interrogación, claves importantes en las funciones de la comunicación interna.

Al respecto Losada (2010) presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación de Castilla y León, refiere que la comunicación interna no es una “herramienta más”, posterior a la toma de decisiones, sino que es “útil” para determinar la respuesta y conocer el comportamiento de la organización.

2.2.8 La Trilogía de la Responsabilidad

En toda organización social debe existir responsabilidad y corresponsabilidad entre los trabajadores y quienes ejercen funciones directivas para que la dinámica laboral sea armónica. Con relación a esto Ritter (2008) afirma que:

En la mayoría de las organizaciones, todos son los ‘dueños’ de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos porque creen que cuando ‘bajan líneas’ comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación, comunicar. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser ‘tierra de nadie’ y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende, bajo el concepto de comunicación, algo totalmente distinto a lo que es realmente. (p.65)

Cuando la comunicación interna pasa a ser “tierra de nadie” se considera que existe una ruptura o quebrantamiento en el proceso más importante dentro de las instituciones, por ende, se deja claro que el tema de la comunicación interna no puede dejarse al azar; debe existir un equipo orientador o guía. Del mismo modo, surgen problemas de efectividad comunicacional cuando no se deja claro que el principal responsable de la comunicación interna es la dirección o coordinación general y que este es

quien define la política, conjuntamente con el área de recursos humanos y las comunicaciones corporativas.

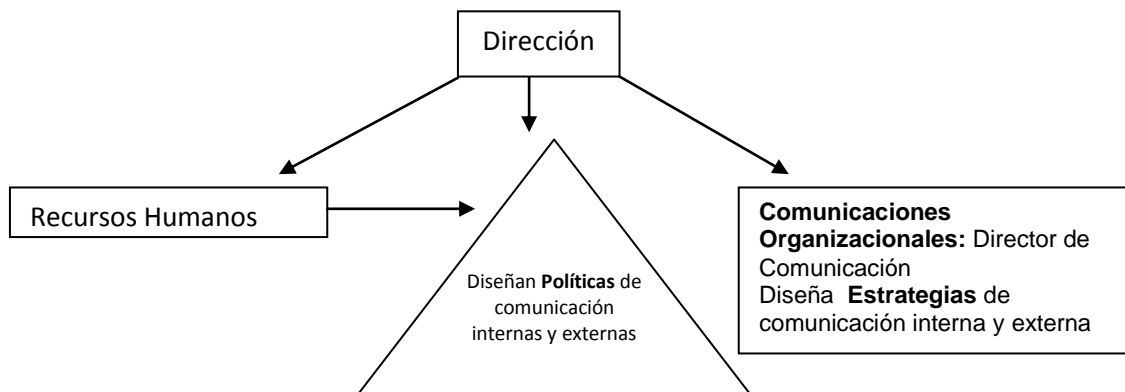


Figura 2. Trilogía de la Responsabilidad

Fuente: Ritter (2008)

En la figura 2 se explica claramente cómo debe ser la trilogía de responsabilidad en la comunicación interna dentro de las organizaciones. Es un equipo de trabajo que va a desarrollar el proceso comunicativo de forma vertical y horizontal como parte inherente a sus funciones de jefes, de acuerdo a las necesidades, donde la Dirección o Coordinación General define las políticas de esas comunicaciones y el Comunicador Social Interno establece y plantea las estrategias para desarrollarlas, entendiendo que esto permite una gama de posibilidades de interacción en el contexto social que posibilitan así el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, se promueve con este proceso la participación, integración y convivencia de los integrantes en el marco de una cultura organizacional que permite el sentido al ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades y virtudes individuales y colectivas. Por lo antes expuesto, se considera a la comunicación interna organizacional el factor individual y el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos de gestión más significativo que hace a una organización viable, exitosa, efectiva y perdurable en el

tiempo. Es por ello que esta responsabilidad no debe dejarse en manos de una sola persona ya que los intereses no son individuales sino grupales.

En el área de Recursos Humanos la comunicación interna también está muy ligada en vista que desde allí se establecen las políticas de mejoramiento del clima laboral y competitivo de los trabajadores, que van desde los procesos de educación y capacitación interna hasta las negociaciones con los sindicatos o diferentes formas de organización de los empleados existentes dentro de la institución

2.2.9 Rol y Habilidades del director de la Comunicación Interna

Sobre el rol y habilidades del director de la comunicación interna, Brandolini y González (2009) exponen lo siguiente:

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones y hacerlo eficazmente se traduce en armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o su mejora. (p.21)

En relación a esto podemos decir que la astucia, inteligencia, el dominio y conocimiento del contexto son algunas de esas habilidades en el campo de lo práctico-profesional en vista de que en lo académico, los profesionales de la comunicación pasan por un proceso de formación riguroso donde adquieren las destrezas únicas que le permiten desarrollar planes destinados a fortalecer la gestión de las organizaciones sociales, por un lado la comunicación corporativa dirigida a los públicos internos y por otro el manejo de los canales mediáticos como lo son las publicaciones internas, la actualización de medios internos (cartelera informativa, revistas internas, blogs, redes sociales, entre otras) y los diferentes eventos que involucran

técnicas y características en el ámbito de la publicidad o las relaciones públicas.

No obstante, Ceberio (2006) plantea que “la buena comunicación se sustenta no sólo sobre la base de la claridad del mensaje en contenido y forma de expresarlo, sino también en la buena relación, la experiencia y las habilidades que posean los comunicadores dentro de las organizaciones” (p.123). Así pues, se ve claramente la responsabilidad que tienen los directores de comunicación (dircom) en la planificación y desarrollo de planes estratégicos destinados a fortalecer tanto la comunicación interna como la externa.

2.2.10 Factores que inciden en el proceso de la Comunicación

Para Salo (2000), en todo proceso comunicativo es necesario tomar en cuenta una serie de factores que lo afectan de una manera u otra. Cuando son tenidos en cuenta (y bien manejados), facilitan la comunicación; cuando esto no ocurre, pueden convertirse en barreras, es decir, en obstáculo que dificultan la misma. Estos factores se pueden mencionar a continuación:

Internos

- **La Semántica.** Es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. Él emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.
- **Psicológicos.** Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o

incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

- **Personales:** Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Son el ruido mental que limita nuestra concentración y vuelve muy selectiva nuestra percepción e interpretación.
- **Emociones.** El temor, la inseguridad, el afecto, o cualquier tipo de emociones o sentimientos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar su sentido original.
- **Filtración o manipulación.** La información puede “manejarse” para que sea vista por el receptor de manera más favorable. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que él cree que quiere oír, está “filtrando” la información. Los intereses personales y las percepciones diferentes de lo que es importante para cada cual están presentes en la filtración.

Externos

- **Falta de formación:** Suele ser la fuente de todos los problemas. Muchos ejecutivos creen que dirigir es ser obedecido sin rechistar y que no tienen que explicar sus decisiones. No escuchan a los demás y no se consideran obligados a dialogar con el equipo.
- **Falta de confianza:** En muchas empresas existe una tradición de secretismo muy arraigada: la información se oculta. Ante la falta de explicaciones oficiales, pronto proliferan los rumores y

la gente tiende a imaginar lo peor, lo cual genera desmotivación.

- **Falta de credibilidad:** Cuando un directivo oculta sistemáticamente la información o, peor aún, miente a sus empleados, pierde su credibilidad. Esto se aplica también al hecho de hacer promesas que luego no se cumplen, por lo que se acaba desconfiando de todo.
- **Falta de coherencia:** En algunas empresas si circula la información, pero existen contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace. Un ejemplo clásico es hablar mucho de cultura de empresa, fidelización y conciliación... pero seguir tratando mal a los empleados.

2.2.11 Los medios tradicionales y tecnológicos de Comunicación Interna

Actualmente en las organizaciones la existencia y el aporte de los medios son tan vitales para la fluidez de las comunicaciones como las arterias para nutrir los órganos en los seres vivos. Por ende, los medios de comunicación interna son muy diversos y la elección de unos u otros depende del desarrollo de la Red y cuál sea la estrategia de comunicación que la institución u empresa tenga prevista; así como también el grado de penetración que cada uno de los canales ha logrado alcanzar en el público interno mediante el accionar estratégico de los responsables de la comunicación interna.

- **Cartelera Informativa**

Las grandes empresas con gran cantidad de oficinas y dependencias suelen contar con una Red de Carteleras exclusivas para Comunicación Interna. El cuidado de la actualización de las carteleras y la renovación de contenidos es prioritario en los responsables de CI para mantener vivo el canal y evitar el “efecto paisaje” que producen los mensajes que no se renuevan. Así, es

habitual que se conformen redes de facilitadores que ayuden al Área de CI en esta tarea.

- **Revista interna**

Es una publicación para los empleados de una compañía. Tiene por objetivo generar la integración transversal y multiplicar la cultura organizacional y reafirmar conductas positivas. La comunicación interna encuentra en este soporte el medio ideal para ahondar en diversas temáticas que rodean a la empresa: los logros y proyectos de distintos sectores, concursos y actividades in house, beneficios e información importante sobre las actividades de la empresa. El mayor beneficio que le otorga esta herramienta a la comunicación interna es su capacidad para llegar a todos los empleados que se encuentran alejados del uso de una computadora y con una amplia dispersión geográfica.

- **Circular o Memo**

Son notas internas y no tienen por qué estar coordinadas por el departamento de Comunicaciones. Las circulares son utilizadas para informar a los trabajadores de eventos o actividades a realizarse dentro de las instituciones.

- **Cartas**

Se utilizan para comunicar temas especiales y muy importantes, y deben estar firmadas por el máximo responsable de la organización. Tienen la ventaja de ser personalizadas (lo cual brindará un sentimiento de pertenencia y protagonismo). Es un medio comunicacional económico, directo, rápido e íntimo.

- **Buzón de sugerencias**

Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores. Se pueden dejar mensajes, pero no esperar ningún premio por eso. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

- **Teléfono**

El teléfono le permite establecer contacto con un receptor al que no se tiene posibilidad de contactar personalmente. Ofrece ventajas y desventajas a la hora de ser usado, por una parte es un medio fácil y rápido, y por la otra, carece de retroalimentación visual que con frecuencia revela qué tan bien está llegando su mensaje, aunque, las pistas vocales (timbre de voz, pausas, interrupciones, tono y ritmo) le pueden dar una buena idea de la reacción de la otra persona ante su mensaje.

- **Intranet**

Internet pero interna. Página web de acceso exclusivo a los miembros de la organización. Ofrece las ventajas de una gran interactividad y de consulta a varias fuentes de información, pero su uso está restringido a las personas con acceso a Internet.

- **E-mail o Correo Electrónico**

Es un medio de comunicación muy rápido y se utilizan para enviar información detallada y específica. Es una comunicación muy económica y beneficiosa. Cuando el mensaje tiene como punto de llegada los mandos altos y medios de la Compañía, el e-mail puede ser un buen medio: bajo costo, llegada al instante, posibilidad de personalización. No así si el mensaje está destinado a operarios de una empresa que no cuentan con una PC como herramienta de trabajo habitual. Las grandes desventajas del e-mail es su escasa recordación y el alto tráfico que suele generarse en las empresas provocando una alta saturación del medio, lo que obliga cada vez más a ser creativos en los asuntos y sintéticos en los mensajes.

- **Blog**

Los blogs o bitácoras abarcan prácticamente cualquier tema, por lo que se puede encontrar todo tipo de contenidos, sobre los más diversos sectores. Esta herramienta puede ser útil para las organizaciones en cuanto a comunicación interna y gestión del conocimiento. “Los Blogs pueden ser auténticas intranets que sirvan para complementar o sustituir otros medios

destinados a los miembros de la organización, ya que permiten una rápida distribución de la información y una mayor eficacia. En un blog se puede ordenar los contenidos de manera estructurada, para facilitar su recuperación y aprovechamiento por parte de todos los miembros de la organización.

- **Página web**

Las organizaciones se siguen interesando por tener o innovar su presencia en la web, esto debido a que se han dado cuenta de que es un componente básico que conforma su imagen. Las páginas web reflejan la imagen de la organización ante cualquier persona que la visite, en todo momento y en cualquier lugar del mundo. Es decir, comunica siempre y globalmente.

2.2.12 Las Redes Sociales

Los nuevos paradigmas de la comunicación humana y social que se desarrollaron durante todo el Siglo XX y que siguen configurando el mundo en muchos sentidos, están siendo transformados por la interacción que permiten las Redes Sociales. Y no porque esa interacción sea esencialmente diferente a lo que siempre ha significado la comunicación humana y social, sino porque gracias a la escala y el alcance de la comunicación habilitada por las Redes Sociales y a la memoria digital que mantienen, se están encontrando con la verdadera “Aldea Global”, en la que literalmente miles de millones de personas pueden encontrarse directamente o referenciarse fácilmente, interactuar, enriquecerse, aprender, comerciar, compartir confidencias o publicar a todos sus opiniones y puntos de vista.

Para nadie es un secreto que el Siglo XX perfeccionó la comunicación masiva, culminando la revolución industrial; la sociedad, la economía, la política y la cultura se moldearon a partir del poder del broadcasting en medios electrónicos. Con el advenimiento de las redes digitales y su evolución a través de medios de comunicación preexistentes, se logró que en una misma tecnología se integrara: a) la comunicación "uno a uno" (en el correo electrónico), b) la comunicación "uno a muchos" (en las publicaciones

digitales) y c) la configuración de una comunidad de interés, en la que se lleva a cabo también comunicación "muchos a muchos"; un diálogo social que el grupo comparte y que invita a todos a la participación y los cohesiona. Internet dio pie a la generalización de estas tres posibilidades y formas de la comunicación humana, a escala global. Las Redes Sociales las integran y las facilitan.

Independientemente de cómo aparezcan estas funcionalidades en los distintos sitios de Internet, lo que reflejan es el interés de los medios por invitar a su audiencia a compartir y opinar, como una forma de asegurar que el interés de la persona se mantiene, lo que significa un giro monumental de la centralidad de la comunicación, desde el "emisor" hacia el individuo, ahora activo y actor, que ya no puede ser entendido solamente como "receptor".

Con relación a lo expuesto, Rojas (2011) indica que:

Más allá de la oportunidad de transmisión de información de forma iterativa, dinámica y compleja que ofrecen las redes sociales en Internet, las mismas pueden ser vistas como una herramienta efectiva para la comunicación organizacional, considerada como uno de los elementos más resaltantes en las empresas e instituciones, puesto que a través de ella se define de forma concreta la interacción entre los miembros de la misma, en función de cumplir los objetivos y metas trazadas. (p.68)

Lo antes señalado deja claro que en este mundo globalizado, ninguna de las organizaciones sociales debe dejar a un lado la utilización de las Redes Sociales como herramienta indispensable en el proceso de comunicación interna y externa, pues, ellas sirven de vínculo para fomentar la comunicación de toda la organización y puesto que además, los participantes en todo proceso de comunicación deben ir de la mano con las innovaciones tecnológicas, a fin de cumplir con los objetivos planteados. Es así como hoy día las organizaciones sociales de todo el mundo tienen sus redes sociales disponibles, inclusive, en países como Venezuela, el gobierno nacional ha creado plataformas paralelas a las reconocidas internacionalmente para redes sociales criollas, que más allá de estimular el

funcionamiento de los colectivos, servirán para mantener lo compartido bajo constante monitorización y será analizado en salas situacionales. En caso particular, el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) cuenta con dos redes sociales: facebook y twitter.

En enero de 2015, la asociación que representa al sector de la publicidad, el marketing y la comunicación digital en España, la Interactive Advertising Bureau (IAB) repuntó en su Sexto Estudio Anual que se mantiene el uso de tres redes por usuario. Facebook sigue dominando con 96%, seguida de Twitter con 56%. Google + e Instagram con 34% y 26%.

-  **Facebook**

Para Flores, Morán y Rodríguez (2011) en la actualidad, Facebook es el portal más representativo y usado a nivel mundial donde se pueden tejer redes sociales. Dentro de Facebook, se puede subir imágenes, videos, crear grupos, utilizar sus diversas aplicaciones, entre otros aspectos más que hacen de esta plataforma, la más exitosa. En inicios era de uso exclusivo de universitarios, pero en setiembre del 2006, se amplió sus fronteras permitiendo así que cualquier persona que tenga un correo pueda acceder a dicho portal. Su crecimiento fue tan extenso que en el 2009 contaba con 150 millones de usuarios. En febrero de 2010, 175 millones de usuarios, y en abril superó los 200 millones.

-  **Twiter**

Nació como plataforma web para facilitar la circulación de mensajería entre grupos, de forma que cualquier usuario pudiera mandar un SMS y que este fuera publicado en la web, sin necesidad de utilizar su número móvil, y desde 2006 hasta ahora no ha dejado de crecer, incrementarse y perfeccionarse hasta convertirse en lo que hoy se conoce.

-  **Google+**

Es la red social creada por Google en junio de 2011. Inicialmente sólo podían crearse cuentas personales pero ya en noviembre del mismo año se lanzaron las cuentas para empresas. Google había realizado dos intentos de incursión en redes sociales Google Wave y Buzz, con poco éxito. Sin embargo este nuevo proyecto tiene todas las papeletas de consolidarse como una de red social fundamental para personas y empresas.

-  **Instagram**

Es una red social en crecimiento basada en imágenes fijas y videos cortos. Se usa en los teléfonos, pero puedes ver videos de instagram y dejar comentarios en <http://instagram.com>.

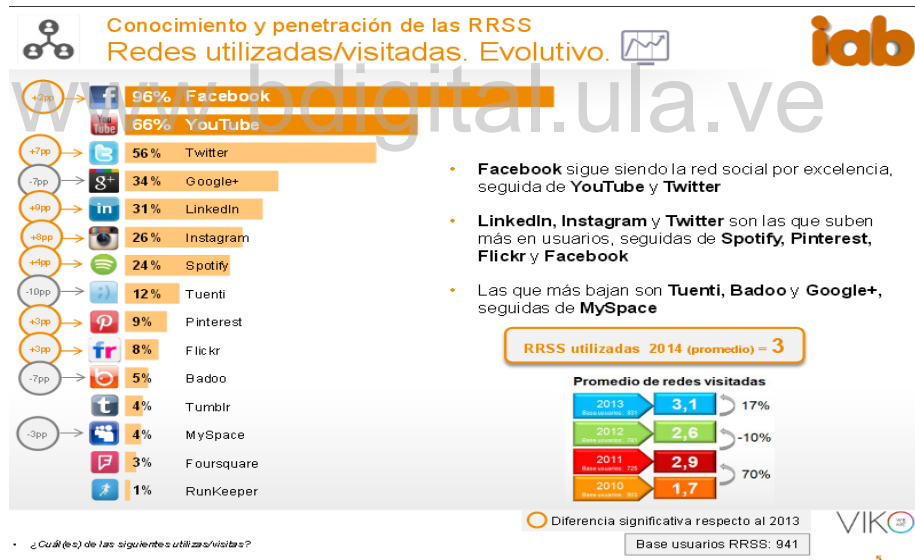


Figura 3. Redes sociales utilizadas/visitadas
Fuente: Interactive Advertising Bureau (IAB, 2015)

2.2.13 La planificación

La Organización de Naciones Unidas (ONU) la define como un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con

vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados. Para Ander-Egg (2002) planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable.

No obstante, el autor plantea que se debe concebir la planificación como algo que se realiza permanentemente y como un “sistema de planificación para planificar la planificación”, en el que se hacen y elaboran planes y programas, pues, se debe entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante.

De acuerdo con el autor, la participación de los actores sociales de la Administración Pública y la Sociedad Civil para la creación de un conjunto de organismos, mecanismos y relaciones funcionales, se hace indispensable. Entonces, la planificación es “como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos” (p.02). Por ende, lo sustancial de la planificación como proceso y estrategia no es eso, sino el planificar teniendo en cuenta la totalidad social en cuanto el contexto más amplio (y a la vez condicionante) de las áreas de intervención que han sido (o van a ser) programadas.

Dror (citado por Ander-Egg, 2002) propuso un concepto de planificación claro y bien definido en el que considera que planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles. No obstante, a comienzos de los años setenta en un documento de las Naciones Unidas se definió a la planificación: “como el proceso de elección y selección entre

cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”. (p.04)

Las diferentes definiciones planteadas por los autores mencionados dejan claro que el tema de la planificación, en diferentes escenarios de la Administración Pública y la vida social, es muy amplio, complejo y dinámico, por lo que el estudiarla y ponerla en práctica obliga a las organizaciones sociales a estar al día con ella, innovando y poniendo en la palestra el ingenio para así estar a la vanguardia.

2.2.14 Características de la planificación

Las características de la planificación, de acuerdo a la definición propuesta por Dror, ayuda, pero reelaborando y reajustando la explicación dentro del enfoque de la planificación estratégica y de las consideraciones hechas por Ander-Egg (2002) sobre el tema.

- a) **Planificar es un proceso**, es decir es una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines y, sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los **diferentes actores sociales** y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo **escenario** en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.
- b) **Preparatorio** de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa

(un equipo técnico o técnicos y beneficiarios). Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tiene poder político con el propósito de ser realizadas. La planificación y la ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.

- c) **Un conjunto...**, si bien planificar es una forma de tomar decisiones (*decisionmaking*) y formular políticas (*policymaking*), su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.
- d) **Decisiones para la acción.** La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica, (lo que parecen ignorar muchos “elaboradores” de planes y proyectos). **Se planifica para la acción** y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos, o lo que es una tragedia en América Latina, se elaboran planes para... elaborar planes. Documentos o libros que nadie utilizará y difícilmente serán leídos por más de media docena de personas. Esto ha conducido a que haya un superávit de planes y un déficit de ejecución.
- e) **Futura:** la planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que la consideremos como función administrativa o bien (como en el caso de este libro), se la considere como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una “situación objetivo”.
- f) **Dirigido al logro de objetivos.** Planificar, como ya lo dijimos reiteradamente es prever, “hacer algo”, pero lo que se quiere hacer

no puede quedar en algo nebuloso, vago, inasible o difícilmente realizable. “Aquello” que se ha a hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.

- g) **Por medios preferibles.** Se trata de identificar los medios preferibles con respecto a un *input* de recursos disponibles. Desde un punto de vista más estrictamente técnico/operativo, este aspecto de la planificación puede definirse como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

2.2.15 Niveles operacionales

Para Ander-Egg (2002) estos tres términos Plan, Programa y Proyecto en el lenguaje corriente pueden utilizarse indistintamente, sin embargo, dentro de la jerga de la planificación tienen alcances muy diferentes. Cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción: el alcance y el significado de plan que es el término de carácter más global. Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Desde el punto de vista de la Administración Central, el plan tiene por finalidad trazar el curso

deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural).

Un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados por un conjunto de programas. De este modo se puede hablar de programas de la tercera edad, programa de construcción de escuelas, programa de salud materno-infantil, entre otros, que forman parte de un plan más generalizado. Puede decirse, asimismo, que un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado.

Pasando a un mayor grado de concreción tenemos lo que se denomina proyecto. Con este concepto se hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Un curso para la tercera edad, puede ser un proyecto dentro de un programa destinado a ese sector de población. La construcción de una escuela es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares, y así por el estilo. Tanto los programas como los proyectos, se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

Si queremos seguir avanzando en una línea de concreción creciente, podemos hablar también de actividades y tareas. La actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto. Y la tarea es la acción que tiene el máximo grado

de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.

Para aclarar estos crecientes grados de concreción y especificidad y el alcance de cada uno de estos términos, podemos ilustrarlos con los siguientes ejemplos: plan de servicios sociales; programa de infancia y familia (como uno de los programas del plan); proyecto: realizar un campamento de verano; actividad: realizar una excursión; tarea: preparar la ropa y calzado adecuados. Plan de educación; programa de construcción de edificios escolares; proyecto: construir este edificio escolar; actividad: levantar la pared; tarea: colocar un ladrillo.

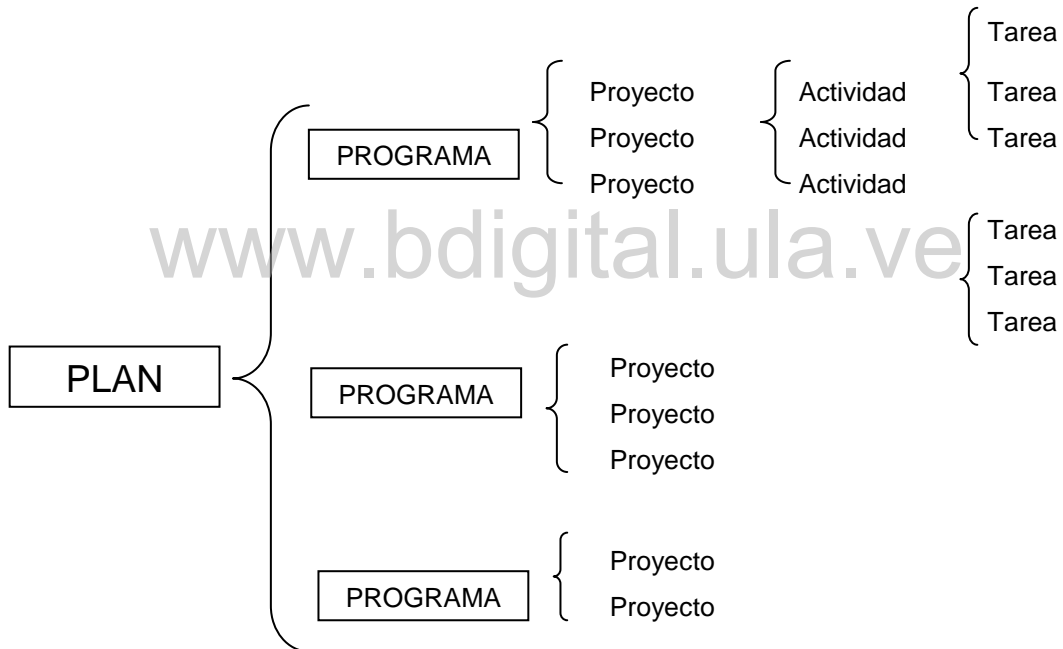


Figura 4. Nivel Operacional

Fuente: Ander-Egg (2002)

2.2.16 Etapas del Proceso de Planificación

- Elaboración de planes, programas, proyectos y acciones
- Preparación de las condiciones para la ejecución (operacionalización o instrumentación)

- Ejecución de los planes
- Evaluación de resultados

Por su parte, Salo (2005) establece que la planificación de la comunicación interna, orientada a crear una cultura coherente de una institución, varía de acuerdo a diversos factores, entre ellos está el tamaño o nivel de la organización debido a que si es pequeña el director o gerente general puede definir sus políticas y estrategias a través de consultas a sus empleados sobre qué tipo de información necesitan, en cambio si es más grande, tendría que realizarse en equipo; para ello deberá contar con el apoyo de otras personas, es decir, el o los especialistas en comunicación, los ejecutivos y/o personal de Recursos Humanos.

2.2.17 Plan de comunicación interna

Camacho y Arroyave (2010) manifiestan que en las organizaciones sociales el plan de comunicación interna se diseña e implementa para determinar la forma en que se desarrollarán los procesos comunicativos en el interior y es necesario ya que garantiza que la información sea difundida de forma metódica, organizada, coherente, alineada con la organización para así ser eficiente y eficaz en el logro de objetivos; enviando los mensajes necesarios que permitan mantener al personal informado sobre las actividades y las generalidades que se dan en el interior de la empresa.

Dentro de un plan de comunicación interna la información que debe circular no solo debe estar relacionada con actividades, eventos o resultados. Es importante que dentro este se contemple acciones y estrategias enfocadas a la capacitación y la instrucción de los trabajadores. La actitud y la motivación aunque inciden en la productividad de forma directa, la adecuada preparación del equipo humano mejora el desempeño en el cumplimiento de las funciones, así como promueve el empoderamiento y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

2.3 La Organización

El Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) es un órgano adscrito a la Gobernación Bolivariana del estado Trujillo y está ubicado en la avenida Rotary, Centro Comercial Mirabel, niveles 1 y 2 del Complejo Residencial El Prado, municipio Pampanito, estado Trujillo.

2.3.1 Reseña

La autoprotección es el recurso individual y colectivo de preservar la propia integridad, su especie y la de su ambiente, es por ello que nace con el hombre mismo. El enfrentar situaciones de desastres ha permitido a través de la evolución del tiempo, conformar agrupaciones a nivel mundial siguiendo estrategias para establecer medidas de prevención social. En Venezuela, desde la época de la Independencia ha existido preocupación por crear grupos de ayuda, asistencia, búsqueda, salvamento y rescate. Tomando en consideración que por la ubicación geográfica del País en su condición Caribeña, Atlántica, Andina y Amazónica, presenta un alto grado de exposición ante amenazas de origen natural y antrópico (por intervención del hombre).

En nuestro país, Defensa Civil nació el 07 de septiembre de 1971 bajo el decreto 702, luego se fortaleció con el apoyo del Sistema Nacional de Defensa Civil en marzo de 1997. Para darle un rango constitucional y a raíz de la vaguada suscitada en el estado Vargas a finales de 1999, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada en diciembre de ese mismo año por consulta popular, se estableció en el artículo 332, ordinal 4° el “nacimiento” de “Una Organización de Protección Civil y Administración de Desastres”.

Posteriormente, surgió la Organización Nacional de Protección Civil y Administración de Desastres el 13 de noviembre de 2001 y el 06 de abril de 2005, según gaceta oficial del Estado Trujillo N° 00237, Decreto N° 239 se

creó el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) como órgano adscrito a la Gobernación Bolivariana del estado Trujillo que también formará parte del Comité Nacional de Gestión de Riesgo, de la Coordinación Nacional de Seguridad Ciudadana y del Consejo de Defensa de la Nación y ofrecerá un servicio público de carácter social y humanitario.

2.3.2 Misión

Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar todas las acciones, medidas y procesos de prevención y atención, necesarios para garantizar la protección de toda persona ante cualquier situación que implique amenaza, vulnerabilidad o riesgo; con un talento humano proactivo, profesional y dado plenamente por la vida de sus semejantes sustentado en los valores de voluntariedad, solidaridad y desprendimiento.

2.3.3 Visión

Institución estratégica para la Nación y de reconocida proyección internacional, donde se impulsa un polo importante de la seguridad ciudadana, basada en la prevención y atención por la salvaguarda y mejor calidad de vida, el ambiente y los bienes ante amenazas naturales y antrópicas, contribuyendo con la sostenibilidad y desarrollo del País.

2.3.4 Objetivos Estratégicos

- ❖ Planificar y establecer las políticas que permitan la adopción de medidas relacionadas con la preparación y aplicación de potencial nacional para los casos de desastres.
- ❖ Velar por el cumplimiento de los planes nacionales e internacionales sobre Protección Civil y Administración de Desastres aprobados y en Vigencia.

- ❖ Promover la participación adecuada de los diferentes sectores de la Organización nacional de Protección Civil y Administración de Desastres para la preparación, respuesta y rehabilitación ante desastres, así como la coordinación de la atención humanitaria requerida por las comunidades afectadas en caso de emergencia o desastres.
- ❖ Promover y ejecutar actividades de capacitación y formación del personal de las instituciones públicas y privadas en el ámbito de la gestión del riesgo y reducción de los efectos de las emergencias y desastres.
- ❖ Promover y ejecutar en coordinación con organismos públicos, privados y no gubernamentales, campañas de divulgación masiva en lo referente a la gestión del riesgo y mitigación de los efectos originados por desastres.
- ❖ Diseñar y ejecutar programas de preparación con agrupaciones voluntarias y otras organizaciones no gubernamentales en las comunidades de sus áreas de influencia.
- ❖ Planificar y organizar todo lo concerniente al Sistema comunicacional que deberá implementarse para el manejo informativo y divulgativo de la gestión de Protección Civil, así como también el plan establecido para situaciones de emergencia y desastres.

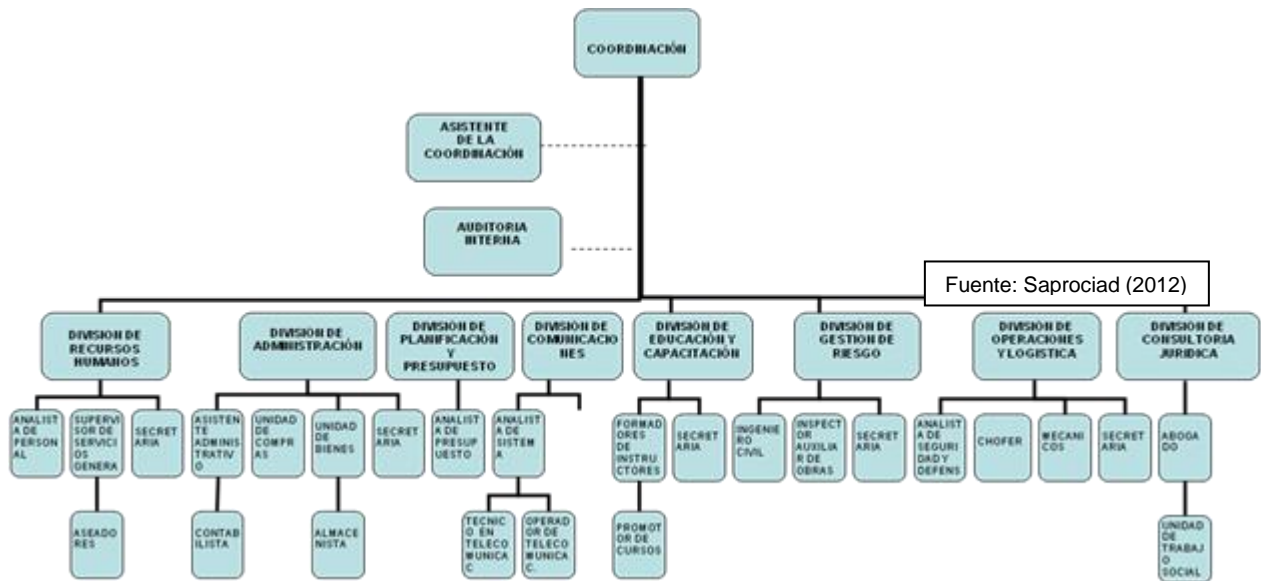


Figura 5. Estructura Organizacional

2.3.5 Divisiones/Departamentos de la Organización

- ❖ Coordinación
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Administración
- ❖ Planificación y Presupuesto
- ❖ Comunicaciones
- ❖ Educación y Capacitación
- ❖ Gestión de Riesgo
- ❖ Operaciones y Logística
- ❖ Consultoría Jurídica
- ❖ Auditoría Interna
- ❖ Bienes

2.3.6 Marco Legal

- **Organización Internacional de Normalización o ISO 9001(2005)**

Establece que un proceso eficaz de comunicación interna contribuye al éxito de cualquier sistema de gestión de la calidad de las organizaciones. Por el contrario, muchos problemas que ocurren con un sistema de gestión de la calidad en una organización pueden frecuentemente rastrearse hacia una comunicación pobre.

En la cláusula 5.5.3 se manifiesta que la alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La comunicación eficaz de la estrategia y las políticas es esencial para el éxito sostenido de la organización. Tal comunicación debería ser significativa, oportuna y continua. La comunicación también debería incluir un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión y debería incorporar disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la organización.

El proceso de comunicación de la organización debería operar tanto vertical como horizontalmente y debería estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios. Por ejemplo, la misma información se puede transmitir de manera diferente a las personas en la organización y a los clientes u otras partes interesadas. Es importante notar que esta directriz de la norma ISO 9004 no es auditable, pero proporciona datos adicionales sobre la relevancia de la comunicación interna.

- **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2013)**

Decreto N° 389.- Mediante el cual se crea el Viceministerio para la Gestión de Riesgo y Protección Civil, adscrito al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz con competencia específica en materia de Gestión de Riesgo, Protección Civil y Administración de Desastres. Este Viceministerio fue creado en septiembre de 2013 y a través de este, la

Dirección Nacional de Protección Civil y Administración de Desastres, conjuntamente con las direcciones regionales seguirán lineamientos, normas y directrices netamente operativas.

Como se puede observar, en el ámbito legal del Saprociad se establece claramente que debe apegarse a las directrices emanadas por el Viceministerio para la Gestión de Riesgo y protección Civil, Dirección Nacional de PC y la Gobernación del estado Trujillo, sin embargo, la institución goza de cierta autonomía donde se evidencia que el proceso de comunicación interna de sus trabajadores es competencia exclusiva de ellos. No obstante, la comunicación externa de este organismo debe estar apegada a las normas establecidas en el Manual de estilo de la Oficina de Comunicación e Información y equipos de prensa del Gobierno Bolivariano de Trujillo (2013).

Los organismos e instituciones dependientes del Gobierno Bolivariano de Trujillo deberán esforzarse para promover su gestión, demostrando con hechos, más que palabras, enfocando la eficiencia y eficacia instruida por el comandante Presidente Hugo Chávez. Por lo que, la Oficina de Comunicación e Información (OCI) tiene el compromiso de difundir a través de los diferentes medios de comunicación social las notas de prensa remitidas a dicho Despacho (p.05)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el desarrollo de este capítulo se explicará de forma detallada las características del proyecto, el diseño de investigación, la técnica de recolección de información a aplicar, cuya finalidad es la búsqueda de aspectos útiles para concretarla. De igual modo, se presentarán los pasos a seguir en la metodología, conjuntamente con las actividades y recursos necesarios para cumplir con las metas y objetivos planteados.

3.2 Tipo de la Investigación

La presente investigación por el nivel de conocimiento que alcanza estará enmarcada en la modalidad de proyecto factible definido por el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) como:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21)

Aunado a lo expuesto en el párrafo anterior, el proyecto factible implementado en esta investigación dará cumplimiento a lo expresado por el Manual de la UPEL (2006) donde establece que:

El proyecto factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.(p.21)

3.2 Diseño de la Investigación

3.2.1 Diagnóstico

Para Rodríguez (2007) es un estudio previo a toda planificación o proyecto que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles. Por lo tanto, se hace necesario realizar un diagnóstico previo en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), directo con sus trabajadores, para determinar así las falencias presentes, diseñar e implementar acciones que ayuden a contribuir con la solución del problema.

3.2.2 Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se implementará en esta investigación será la encuesta, que consiste en obtener información de los sujetos de estudio proporcionados por ellos mismos sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias, mientras que como instrumento para la recolección de datos se tendrá un cuestionario con preguntas cerradas con opciones de respuesta “Sí, No y Algunas Veces”, que podrá ser llenado por los encuestados.

3.2.3 Sujetos de la investigación

En cuanto a los participantes del diagnóstico se tomó como referencia a ciento veinticuatro (124) trabajadores del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) del municipio Pampanito, estado Trujillo como la población representativa, que se reconoce como finita, por lo tanto, no hizo falta hacer muestreo.

Cuadro 3
Mapa de variable

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems Instrumento A	Ítems Instrumento B
Diagnosticar cómo funciona el proceso de comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo	COMUNICACION INTERNA	Proceso	-Fuente -Emisor y perceptor -Mensaje -Retroalimentación -Canal -Ruido o barrera -C. Formal -C. Informal	1 2 3, 4, y 5 6 7, 8, 9, 10 y 11 12 13, 14, 15, 16, 17, 18	1 2 3, 4, y 5 6 7, 8, 9, 10 y 11 12 13, 14, 15, 16, 17, 18
Identificar los requerimientos necesarios para mejorar la comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.		Requerimientos	-Herramientas adecuadas -Ritmo -Favorecer la comunicación informal	19, 20 y 21 22,23 y 24 25 y 26	19, 20 y 21 22, 23 y 24 25 y 26
Determinar los canales de comunicación internos y externos más adecuados para mejorar la comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.		Canales de comunicación internos y externos	Redes Sociales	27, 28 y29	27, 28 y29

Gil (2015)

Cuadro 4

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN “A”

Instrucciones

Lea detenidamente cada enunciado y marque con una X (equis) la opción de su preferencia

Nº	Enunciados	Sí	No	Algunas veces
01	Puede identificar a la fuente cuando recibe algún mensaje			
02	Dentro de la institución existe un adecuado intercambio de mensajes entre emisor y receptor			
03	Los mensajes emitidos por sus superiores son claros			
04	Los mensajes son emitidos teniendo en cuenta quién lo recibirá			
05	Responde usted de inmediato a los mensajes emitidos por sus superiores			
06	Logra comunicarse de manera oportuna con sus superiores			
07	Dispone la institución de medios/canales adecuados para que los superiores emitan los mensajes al personal			
08	Conoce los medios impresos de comunicación interna tradicionales (cartelera informativa, circulares, revista, buzón de sugerencia)			
09	Conoce los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna (teléfono, intranet, correo electrónico, blog, página web)			
10	Se utilizan los medios/canales adecuados para emitir información formal			
11	Utiliza con frecuencia los medios de comunicación interna			
12	Existen elementos que dificultan el proceso comunicacional de la institución			
13	La información oficial es emitida de acuerdo al organigrama de la institución			
14	La comunicación que establecen sus superiores con usted es de carácter formal			
15	Se comunica de manera formal con sus superiores			
16	Se genera información extraoficial dentro de la institución			
17	La información extraoficial forma parte de la comunicación de la institución			
18	Coordina con sus compañeros acciones de su área de trabajo			
19	Existen herramientas adecuadas en el proceso comunicativo institucional			
20	Se informa a través de la cartelera institucional u otro medio			
21	Existe algún buzón de sugerencias para los trabajadores			
22	Se toman decisiones grupales			
23	Recibe información de manera oportuna sobre los logros de la institución			
24	Recibe información sobre los avances de la gestión institucional			
25	Dispone la institución de espacios para la integración del personal			
26	Se realizan eventos deportivos, culturales y/o recreativos para integrar al personal de la institución			
27	Conoce las Redes Sociales de la institución			
28	Se informa a través de las Redes Sociales de la institución			
29	Los canales de comunicación utilizados en la institución permiten el desarrollo del proceso comunicativo entre todos los trabajadores			
30	Es necesario el diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociad			
31	Está de acuerdo con que se diseñe un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociad			

Cuadro 5

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN “B”

Instrucciones

Lea detenidamente cada enunciado y marque con una X (equis) la opción de su preferencia

Nº	Enunciados	Sí	No	Alg. Veces
01	Cuando emite un mensaje se identifica			
02	Dentro de la institución existe un adecuado intercambio de mensajes entre emisor y receptor			
02	Son claros los mensajes que emite a sus trabajadores			
04	Los mensajes son emitidos teniendo en cuenta quién lo recibirá			
05	Los mensajes u órdenes que emite a sus trabajadores pueden ser respondidos de inmediato por ellos			
06	Logra comunicarse de manera oportuna con sus trabajadores			
07	Dispone la institución de medios/canales adecuados para emitir los mensajes al personal			
08	Conoce los medios impresos de comunicación interna tradicionales (cartelera informativa, circulares, revista, buzón de sugerencia)			
09	Conoce los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna (teléfono, intranet, correo electrónico, blog, página web)			
10	Se utilizan los medios/canales adecuados para emitir información formal			
11	Utiliza con frecuencia los medios de comunicación interna			
12	Existen elementos que dificultan el proceso comunicacional de la institución			
13	La información oficial es emitida de acuerdo al organigrama de la institución			
14	La comunicación que establece sus trabajadores con usted es de carácter formal			
15	Se comunica de manera formal con sus trabajadores			
16	Se genera información extraoficial dentro de la institución			
17	La información extraoficial forma parte de la comunicación de la institución			
18	Coordina con sus trabajadores acciones de su área laboral			
19	Existen herramientas adecuadas en el proceso comunicativo institucional			
20	Se informa a través de la cartelera institucional u otro medio			
21	Existe algún buzón de sugerencias para los trabajadores			
22	Se toman decisiones grupales			
23	Emite información de manera oportuna sobre los logros de la institución			
24	Emite información sobre los avances de la gestión institucional			
25	Dispone la institución de espacios para la integración del personal			
26	Se realizan eventos deportivos, culturales y/o recreativos para integrar al personal de la institución			
27	Conoce las Redes Sociales de la institución			
28	Se informa a través de las Redes Sociales de la institución			
29	Los medios/canales de comunicación utilizados en la institución permiten el desarrollo del proceso comunicativo entre todos los trabajadores			
30	Es necesario el diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociedad			
31	Está de acuerdo con que se diseñe un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociedad			

3.3 Planteamiento y fundamentación teórica

La teoría sobre la trilogía de la responsabilidad en las organizaciones sociales de Ritter (2008) establece que en la mayoría de ellas todos sus participantes creen ser los 'dueños' de las comunicaciones internas, el personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive; los directivos porque creen que cuando 'bajan líneas' comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación, comunicar. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas.

Sin embargo, los problemas comienzan a aparecer cuando a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser 'tierra de nadie' y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende a la comunicación como un proceso diferente de lo que realmente es. Muestra de ello es lo que sucede en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) donde a pesar de la existencia de un área de prensa, cuya figura no aparece en el organigrama institucional, no hay un plan de comunicación interna que defina las estrategias comunicativas y ayude a sus trabajadores a dirigir sus comunicaciones como proceso cultural en pro del desarrollo y mejoramiento de sus funciones, por lo que se concibe como un proceso de comunicación informal en sus diferentes ámbitos y que internamente tiene disfuncionalidad.

Las referencias teóricas de Brandolini (2009) y Ritter (2008) han demostrado que en las organizaciones sociales debe existir un correcto proceso de comunicación interna y para ello la gerencia debe saber que la carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones de los trabajadores, pues las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las

acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno. Teniendo en cuenta lo expuesto por Ritter (2008), quien plantea que la comunicación interna organizacional “funciona mejor cuando todos los empleados, incluso los de la gerencia, se hallan involucrados en el proceso de comunicación, saben cuál es la misión, sus objetivos y sus planes”, se concluye que la comunicación interna es una dinámica donde todos participan de manera activa.

Las evidencias más comunes sobre el problema de la comunicación interna aparecieron durante casi diez décadas en las empresas de Estados Unidos donde se determinó que estas no conectaban con sus trabajadores, los mensajes internos competían con el bombardeo de los mensajes externos, la empresa no era atractiva y tampoco la comunicación interna, no se aprovechaban las nuevas tecnologías, entre otros problemas, por lo tanto, esto se tomó como referencia para que la mayoría de ellas presentaran problemas en común con relación a la comunicación interna.

En caso venezolano, Altuve y Chávez (2010) determinaron que el proceso de comunicación en toda la organización provee mecanismos sólidos para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, los cuales desarrollan sus funciones de una manera eficaz bajo un enfoque proactivo, con la finalidad de producir en colectivo en función del logro de metas trazadas, para el beneficio de toda la organización. No obstante, desde el año 2013 el proceso de comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo ha venido presentando diferentes falencias como la desinformación, una cultura basada en el secretismo y la desconfianza y ausencia de una cultura organizacional bien definida o subestimar al personal sin que este sea reconocido en las acciones ejecutadas dentro de la organización.

Por lo antes expuesto, surgió la necesidad de diseñar una propuesta orientada a contribuir con su resolución y fortalecer la cultura organizacional de esta institución. Para ello, en primer lugar se seleccionó el tema e indagó en los diversos ámbitos de la comunicación interna y la cultura organizacional y una vez concluida esta etapa se debió contar con el apoyo y la aprobación de los directivos para así concretar el resto de las pautas. Teniendo en cuenta que un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado, queda claro que la finalidad de este radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.

3.4 Procedimiento Metodológico

En el procedimiento metodológico el investigador diseña y prepara las estrategias y pasos específicos para desarrollar el tipo de investigación que ha seleccionado. Esta etapa hace referencia al plan de trabajo, la secuencia y actividades por realizar a fin de lograr los objetivos propuestos. Para Rubs (2002) en primer lugar se define la modalidad de investigación a través de la cual se desarrolla el estudio, el proyecto factible, así como el tipo de investigación, documental o de campo, que le brindará el apoyo técnico. Es conveniente resaltar que el proyecto factible en sí mismo no constituye un diseño de investigación. Además, se requiere identificar el método y procedimiento que se desarrollará para realizar el diagnóstico de necesidades y el análisis de factibilidad.

En segundo lugar se procede a delimitar, caracterizar e identificar el procedimiento para la selección de la población y muestra que participará en la recolección de la información tanto para el diagnóstico de necesidades, como para el análisis de factibilidad. Con la finalidad de recolectar la información requerida para el diagnóstico de necesidades y el análisis de

factibilidad, en caso de apoyarse en una investigación de campo, se describe la técnica de la encuesta y el cuestionario.

Siguiendo lo planteado por el manual de la UPEL (2006) el proyecto factible que se pretende realizar en esta investigación debe comprender el diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

3.5 Actividades y recursos

Teniendo en consideración la importancia que tiene la comunicación interna dentro de las organizaciones sociales y una vez aclarado el apartado anterior, esta etapa corresponderá a la elaboración de las actividades y recursos necesarios para diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo para el cual se tomará en cuenta los pasos de planificación de Ander-Egg (2007).

- Determinación de las necesidades, supone un primer estudio o análisis para situar los problemas o necesidades. También incluye la determinación de los recursos disponibles y sirve de base para la realización de un proyecto o programa.
- Definir y enunciar claramente los objetivos, consiste en determinar *qué se quiere hacer*. Es importante que los objetivos estén definidos operacionalmente en términos de comportamientos observables.
- Proponer objetivos y metas realistas, cualquier proyecto que no tenga un conocimiento adecuado de las metas, que no se adapte a la realidad social y cultural de la comunidad, en ningún modo resultará significativo y, por consiguiente, no obtendrá el éxito deseado.

- Establecer una jerarquización de los objetivos, la jerarquía de las necesidades. Cuanto más responda una actividad a una necesidad sentida por la comunidad, más merece figurar en el plan.

Según Hurtado (2008) cientos de empresas u organizaciones utilizan los sistemas de información con el propósito de interactuar y conocer todo aquello que pueda contribuir a la planeación, operación y control efectivo de las actividades de las empresas. En cuanto a las actividades refiere que son un conjunto de acciones como operaciones o tareas que se llevan a cabo para alcanzar las metas propuestas de un proyecto.

Para tal efecto se debe determinar los recursos disponibles que implica conocer de antemano los recursos con los que se cuenta; ya sean de tipo humano, financiero, material o técnico. De igual manera prever los instrumentos y los medios adecuados a los fines, se consideran como prioritarios aquellos instrumentos y medios que promuevan o faciliten la participación de los individuos o de los grupos y para establecer el tiempo y ritmo de la propuesta, es importante precisar el tiempo necesario para realizar cada actividad, así como el tiempo total de ejecución de cada proyecto contenido en el programa. Por último, la elaboración del plan, que en si mismo debe incluir aspectos de esta naturaleza.

Cuadro 6
Actividades y Recursos

Diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.			
Objetivos específicos	Actividades	Recursos	Participantes
Diagnosticar cómo se desarrolla el proceso de comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica, hemerográfica y On-Line - Aplicación de la encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros, trabajos de investigación, artículos científicos sobre el proceso de comunicación interna y la cultura organizacional. - Conexión a internet - Instrumento (Encuesta) 	Personal del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres

(Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo			
Identificar los requerimientos necesarios para mejorar la comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.	- Revisión bibliográfica, hemerográfica y On-Line - Aplicación de la encuesta	- Libros, trabajos de investigación, artículos científicos sobre los requerimientos de la comunicación interna. - Conexión a internet - Instrumento (Encuesta)	Personal del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres
Determinar los canales comunicacionales internos y externos más adecuados para mejorar la comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo.	- Revisión bibliográfica, hemerográfica y On-Line - Aplicación de la encuesta	- Artículos científicos sobre los canales internos y externos adecuados para mejorar la comunicación interna. - Conexión a internet - Instrumento (Encuesta)	Personal del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres

Gil (2015)

3.6 Viabilidad de la propuesta

En la presente investigación, por estar enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, se deben abordar algunos parámetros para dar cumplimiento con las metas propuestas, entre ellos la factibilidad de diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) que, según Gómez (2000), indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y

beneficiarios. Por ello, una vez culminado el diagnóstico se hace necesario explicar los siguientes aspectos: Legal, Institucional/Organizacional, y Económico, según lo dispuesto por Ander-egg (2007).

- **Desde el punto de vista Legal:** se revisaron diferentes instrumentos jurídicos que dan fundamento a la investigación entre los cuales están: artículo 332 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Decreto con Fuerza de Ley del Sistema Nacional de Protección Civil y Administración de Desastres de fecha 2001, Decreto 239 de la Gobernación de Trujillo (2005), Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2000).
- **Desde el punto de vista Institucional/Organizacional:** se contará con la disposición y colaboración del personal directivo, operativo, administrativo y obrero del Saprocidad para realizar el presente estudio. Una vez concretado el tema y recibida la respuesta de aceptación se procederá a la aplicación del instrumentos y una vez conocido los resultados, se elaborará la propuesta, la cual estará dirigida a todos los trabajadores de la referida institución.
- **Desde el punto de vista Económico:** los gastos que se generen durante la investigación serán cubiertos en su totalidad por la autora, mientras que para la etapa de elaboración de la propuesta se contará con los recursos económicos, técnicos y humanos del Saprocidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación obtenidos mediante el procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos luego de la aplicación de dos (02) instrumentos de recolección de información: “A” y “B”, a la población del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), conformada por 11 directivos y 113 personal obrero, administrativo y operativo. Inicialmente se mencionó que la población total era de 130 personas, no obstante, solo se conoció la opinión de 124, pues, en el transcurso de la aplicación de la encuesta, tres (03) funcionarios no respondieron y tres (03) estaban de vacaciones.

Por consiguiente, esta actividad consistió en establecer inferencias sobre las relaciones entre la variable estudiada para extraer conclusiones y recomendaciones de los datos recabados que permitieron darle respuestas a los objetivos planteados en esta investigación, permitiendo así diagnosticar la comunicación interna de la organización.

4.1 Enunciados del instrumento “A”

1.- Puede identificar a la fuente cuando recibe algún mensaje



Gráfico N° 1. Trabajadores que identifican a la fuente en un mensaje

Reconocer a la fuente que emite un mensaje es primordial dentro del proceso comunicativo de las organizaciones, por ende, en el diagnóstico realizado a los trabajadores del Saprociad, 73% de ellos dijo que Sí logra identificar a la fuente, un 20% manifestó que solo Algunas Veces puede hacerlo y un 7% aseveró que No. Entonces, la mayor parte de los trabajadores está consciente quién le informa qué, mientras que un mínimo porcentaje expresó que hace su día a día en la institución sin saber quién emite las órdenes que ellos deben cumplir.

2.- Dentro de la institución existe un adecuado intercambio de mensajes entre emisor y receptor

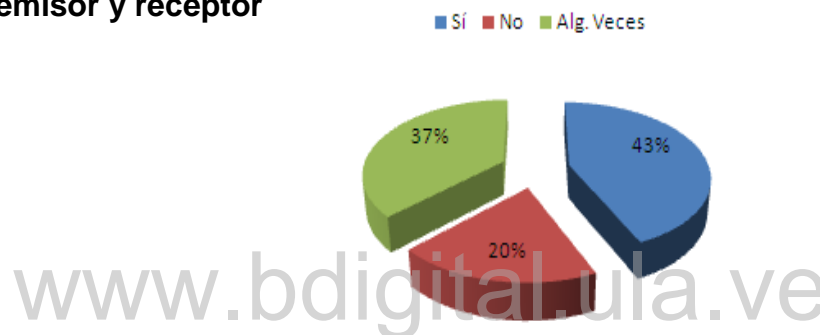


Gráfico N° 2. Intercambio de mensaje entre interlocutores

El intercambio de mensajes entre emisor y receptor se considera como un hecho positivo dentro del proceso comunicativo, pues se entiende que el mensaje llega y es interpretado como debe ser, sin embargo, en el Saprociad 43% de los encuestados dijo que Sí existe un adecuado intercambio de mensajes entre emisor y receptor, mientras que un 37% manifestó que solo Algunas Veces esto ocurre y un 20% refirió que No. Opiniones fragmentadas que dan una lectura de desacuerdo entre los encuestados en cuanto a este tema y que debe ser tomado en cuenta para corregirlo.

3.- Los mensajes emitidos por sus superiores son claros

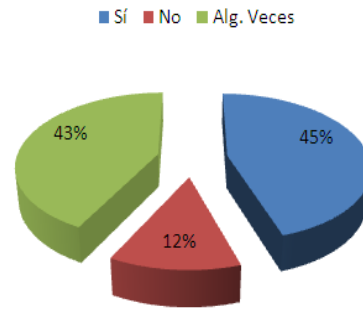


Gráfico N° 3. Claridad del mensaje

Mientras más claro sea el mensaje, mejor será la respuesta obtenida ya que permite realizar las funciones con mayor eficiencia. Al interpretar estas opiniones se observa la percepción que cada trabajador tiene con relación a esto, 45% de ellos dijo que Sí son claros los mensajes emitidos por sus superiores, 43% Algunas Veces son claros y 12% No considera claros los mensajes, por ende, se presume que hay un mínimo incumplimiento de algunas actividades u órdenes debido a esto.

4.- Los mensajes son emitidos teniendo en cuenta quien los recibirá

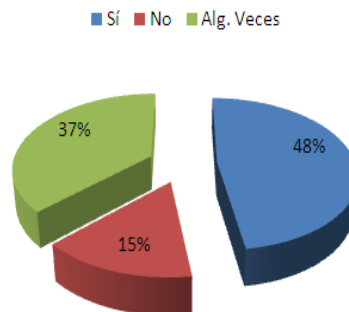


Gráfico N° 4. Los mensajes se emiten pensando en quien los recibe

Para que exista un correcto intercambio de mensajes entre los interlocutores debe tenerse en cuenta también quién lo recibirá, al ser consultados, 48 % de los encuestados respondió que Si, otro 37 % dijo que se toma en cuenta esto solo Algunas Veces y un 15% reseñó que No. Cada trabajador cumple una función específica y tiene una preparación académica específica para el área donde está asignado, al emitir un mensaje formal este

debe ser claro para que el proceso de comunicación se cumpla y el otro entienda.

5.- Responde usted de inmediato a los mensajes emitidos por sus superiores

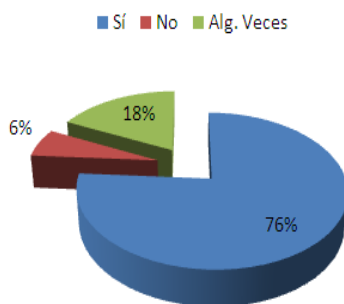


Gráfico N° 5. Respuesta a los mensajes emitidos

La inmediatez en la respuesta de los mensajes es esencial en el proceso comunicativo, en el siguiente enunciado un 76% de los consultados dijo que Sí responde de inmediato a los mensajes emitidos por sus superiores, 18% Algunas Veces y 6% No responde de inmediato a los mensajes de sus superiores, entonces, puede decirse que debido a que no son claros los mensajes para algunos trabajadores, estos no logran responder de manera oportuna a ellos, como se refleja en el ítem o enunciado número 3.

6.- Logra comunicarse de manera oportuna con sus superiores

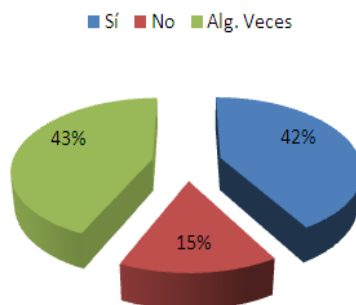


Gráfico N° 6. Comunicación oportuna con los superiores

Comunicarse con los superiores en el momento que se necesita es importante para los trabajadores de la organización, pues, pueden plantear

sus inquietudes a su superior cuando lo requiere. Al respecto, 42% de los encuestados señaló que Sí logra comunicarse con los superiores de manera oportuna, 43% Algunas Veces y 15% No lo hace.

7.- Conoce los medios impresos de comunicación interna tradicionales (cartelera informativa, circulares, revista, buzón de sugerencia)

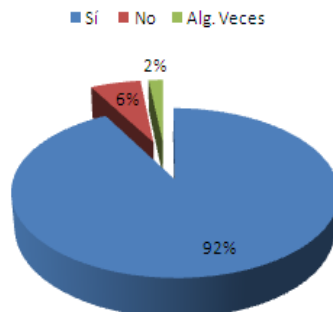


Gráfico N° 7. Los medios impresos de comunicación interna tradicionales

La existencia y el aporte de los medios en las organizaciones son tan vitales para la fluidez de las comunicaciones como las arterias para nutrir los órganos en los seres vivos. 92% de los empleados del Saprocidad indicaron que Sí conocen los medios impresos de comunicación interna tradicionales, 2% dijo que Algunas Veces y 6% expresó que No los conoce.

8.- Conoce los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna (teléfono, intranet, correo electrónico. bloq. página web)

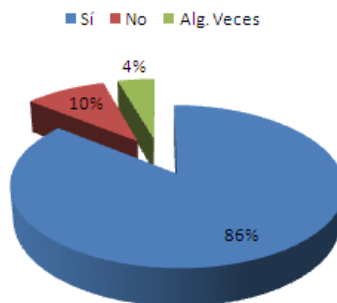


Gráfico N° 8. Los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna

Con referencia a este enunciado, 86% dijo que Sí conoce los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna, otro 10% aseveró que No y un 4% Algunas Veces los conoce, esta respuesta se interpreta como

incongruente ya que algo se conoce o se desconoce, sin embargo, esa fue la opción de los encuestados.

9.- Dispone la institución de medios/canales adecuados para que los superiores emitan los mensajes al personal

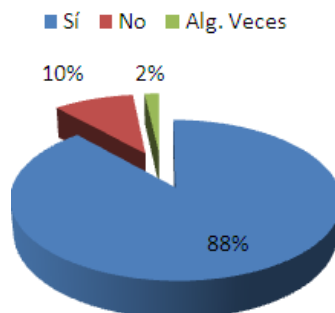


Gráfico N° 9. Medios/canales disponibles en la institución

Los medios de comunicación organizacional permiten una correcta difusión de los mensajes internos entre los directivos y el personal de la institución. En el Saprocad, un 88% de la población consultada dijo que la organización Sí dispone de estas herramientas tan esenciales, un 2% manifestó que Algunas Veces y un 10 % dijo que No dispone. A esto puede decirse que existe una cartelera informativa, se emiten circulares y memos, entonces, ese 10% de la población que manifestó un No como respuesta, desconoce la existencia de medios de comunicación interna en la institución.

10.- Se utilizan los medios/canales adecuados para emitir información formal

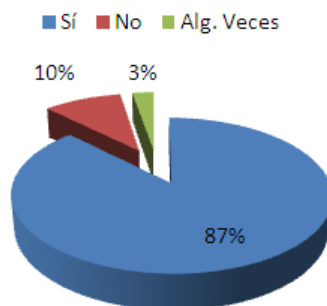


Gráfico N° 10. Medios/canales para la información formal

En las organizaciones sociales e instituciones deben existir medios o canales para informar al personal, como público interno, de las actividades.

Respecto a si los directivos los utilizan de forma adecuada para emitir información formal, un 87% de las personas refirió que Sí, 3% Algunas Veces y 10% dijo que No.

11.- Utiliza con frecuencia los medios de comunicación interna

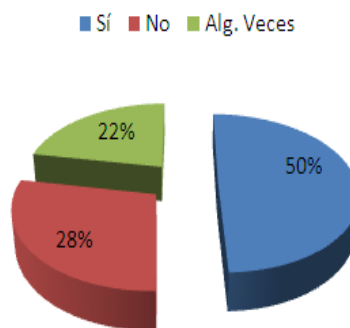


Gráfico N° 11. Frecuencia con que se utilizan los medios de comunicación interna

Al ser consultados los trabajadores del Saprocidad sobre esto, un 50% de la población manifestó que Sí utiliza con frecuencia los medios de comunicación interna, 22% solo Algunas Veces lo hace y un 28 % No los utiliza, es decir, no se informa de las actividades difundidas o publicadas por esta vía.

12.- Existen elementos que dificultan el proceso comunicativo de la institución

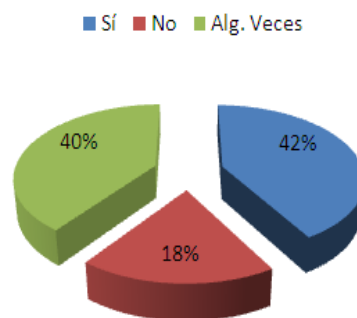


Gráfico N° 12. Elementos que dificultan el proceso comunicativo

Para Salo (2000) en todo proceso comunicativo es necesario tomar en cuenta una serie de factores que lo afectan de una manera u otra porque cuando son tenidos en cuenta (y bien manejados), facilitan la comunicación y

cuando esto no ocurre, pueden convertirse en barreras, es decir, en obstáculo que dificultan la misma. Al respecto, 42% de las personas aseveró que Sí existen elementos que dificultan el proceso comunicativo del Saprociad, 40% dijo que Algunas Veces se ve afectado el proceso y un 18% señaló que No existen elementos que afectan el proceso de comunicación.

13.- La información oficial es emitida de acuerdo al organigrama de la institución

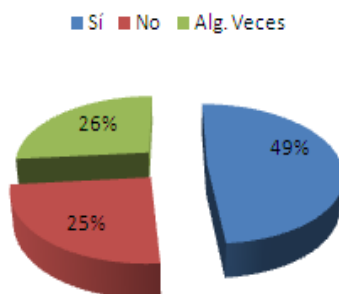


Gráfico N° 13. Emisión de información según el organigrama institucional

Los canales de comunicación formal generalmente están contemplados en la estructura planificada para el buen funcionamiento de la organización. Es por esta razón que en las organizaciones sociales debe existir un organigrama para que los trabajadores conozcan a qué departamento o división pertenecen y con ello los canales regulares para el cumplimiento de sus funciones. En el Saprociad, un 49% de los consultados respondió que la información oficial Sí es emitida de acuerdo al organigrama de la institución, un 25% expresó que No y un 26% reconoció que solo Algunas Veces.

14.- La comunicación que establecen sus superiores con usted es de carácter formal

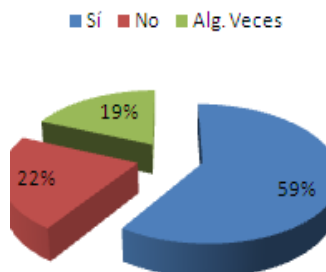


Gráfico N° 14. Formalidad de la comunicación del directivo con el trabajador

La comunicación formal es aquella que transmite mensajes reconocidos como oficiales por parte de la organización. Para saber si la comunicación que establecen los superiores con los trabajadores es de carácter formal, se consultó a los integrantes del Saprociedad y un 59% de ellos respondió que Sí, un 22% que No y un 19% Algunas Veces. Esto quiere decir que desde la directiva se mantiene, en cierta medida, la formalidad en la comunicación con los empleados.

15.- Se comunica de manera formal con sus superiores

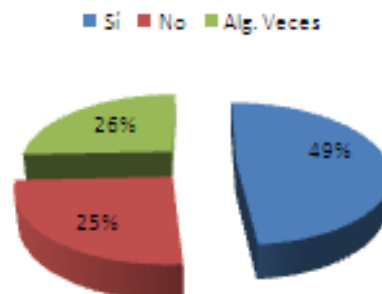


Gráfico N° 15. Comunicación formal con los superiores

Por su parte, la comunicación formal de los trabajadores hacia los directivos demuestra respeto y cumplimiento a los lineamientos internos. Con relación a esto, 49% de los encuestados respondió que Sí se comunica de manera formal con sus superiores, 25% No lo hace y 26% Algunas Veces lo hace. En resumen, se interpreta que esa cierta formalidad hacia los trabajadores hace que ellos la pongan de manifiesto en sus quehaceres, sin embargo, si se suman el No y el Algunas Veces hace un total de 51% de trabajadores, lo que se concluye como informalidad en cuanto a la comunicación entre directivos y trabajadores.

16.- Se genera información extraoficial dentro de la institución

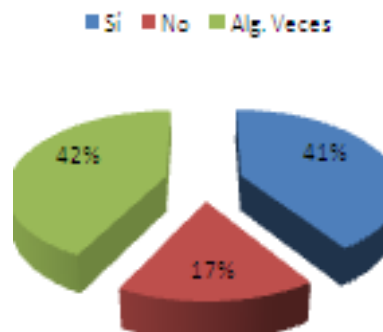


Gráfico N° 16. Información extraoficial

La información extraoficial es aquella que se sale de los parámetros de la formalidad: es informal y entendida también como rumores, cuentos de pasillo, entre otras definiciones. Al respecto, 41% de los trabajadores dijo que Sí se genera este tipo de información, 17% que No y 42% Algunas Veces. Por lo tanto, se concluye que en el Saprocidad se genera, de manera frecuente, información extraoficial/informal.

17.- La información extraoficial forma parte de la comunicación de la institución

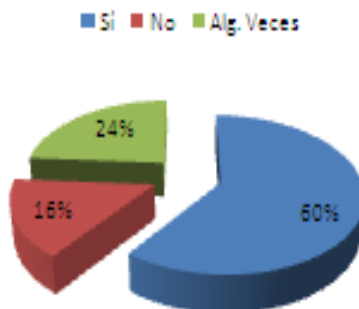


Gráfico N° 17. La información extraoficial como parte de la comunicación institucional

Autores como Formanchuck (2013) refieren que la información extraoficial o informal, en ocasiones, debe ser favorecida y entendida como parte de la organización, pues, se genera con regularidad. Como respuesta se obtuvo que 60% de los encuestados Sí cree que la información extraoficial forma parte de la comunicación institucional, 16% No y 24% Algunas Veces. Es un 84% de población la que está de acuerdo en que si este tipo de información se genera en la institución, obviamente forma parte de ella.

18.- Coordina con sus compañeros acciones de su área de trabajo

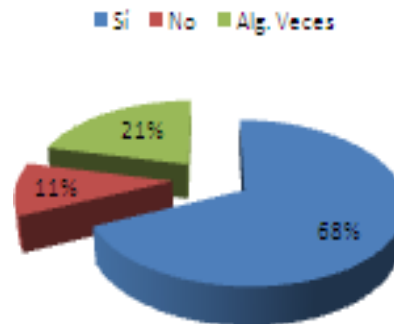


Gráfico N° 18. Coordinación en áreas de trabajo

El trabajo en equipo permite el funcionamiento progresivo de las organizaciones sociales y su evolución en el tiempo. Con referencia a esto, 58% de los trabajadores Sí coordina con sus compañeros acciones de su área de trabajo, 11% No lo hace y 21% Algunas Veces. En definitiva, pese a las diferencias que pueden existir entre los trabajadores, hay compañerismo y apoyo entre ellos, además, los empleados reconocen a sus compañeros y a sí mismos como miembros de un equipo que trabaja en pro de las comunidades.

19.- Existen herramientas adecuadas en el proceso comunicativo institucional

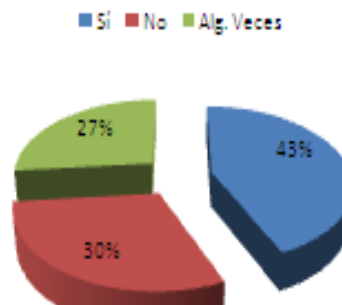


Gráfico N° 19. Herramientas adecuadas del proceso comunicativo

Las herramientas comunicacionales permiten la fluidez de la información en la organización. Con referencia a este apartado, 43% de la población consultada manifestó que en el Saprocidad Sí existen las herramientas adecuadas, 30% indicó que No y 27% Algunas Veces.

20.- Se informa a través de la cartelera institucional u otro medio

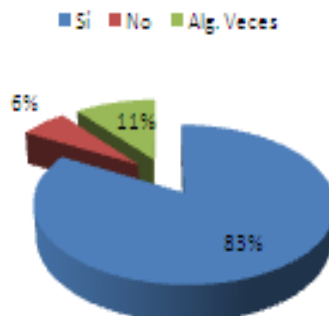


Gráfico N° 20. Información a través de cartelera

La cartelera informativa institucional cumple la función primordial de informar a los trabajadores sobre la gestión interna, los asuntos internos, logros, avances y todo lo referente a la organización, por ende, debe ser refrescada continuamente para que no se convierta en un paisaje que todos ven y saben que está allí, pero que nadie la revisa en detalle. Al respecto, 83% de los trabajadores dijo que Sí se informa a través de este medio, 5% dijo que No y un 11% Algunas Veces.

21.- Existe algún buzón de sugerencias para los trabajadores

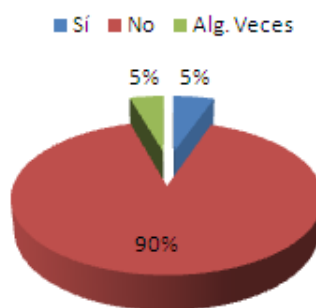


Gráfico N° 21. Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores dejando un mensaje de sugerencia, crítico y responsable, pero sin esperar ningún premio por eso. En el Saprocad, 90% de los encuestados

aseveró que No existe un buzón de sugerencias, 5% dijo que Sí y 5% Algunas Veces. Asimismo, manifestaron que era necesario que exista uno.

22.- Se toman decisiones grupales

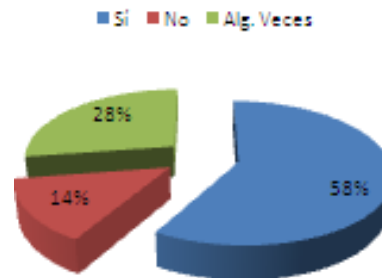


Gráfico N° 22. Toma de decisiones en grupo

El coordinar acciones del área de trabajo y tomar decisiones en grupo permiten un mejor desarrollo en las funciones de cada trabajador, pues, se toma en cuenta su opinión a la hora de generar propuestas y con ello se motiva su participación en la organización. En el Saprocidad, 58% de los encuestados toma decisiones en grupo, 14% No lo hace y 28% Algunas Veces, puede decirse entonces que el trabajo lo realizan en equipo teniendo en cuenta al otro.

23.- Recibe información de manera oportuna sobre los logros de la institución

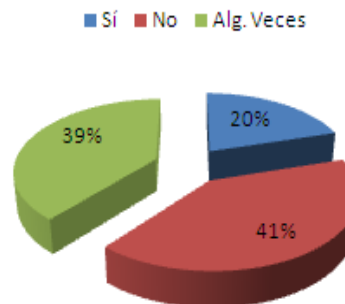


Gráfico N° 23. Información sobre los logros institucionales

El recibir una dosis de información programada hace que la gente incorpore como tarea informarse sobre la agenda organizacional, lo que favorece el hecho de que las personas dispongan de una mejor visión de la

institución. 20% de la población encuestada en el Saprociad indicó que Sí recibe información oportuna sobre los logros institucionales, 41% dijo que No mientras que 39% afirmó que Algunas Veces.

24.- Recibe información sobre los avances de la gestión institucional

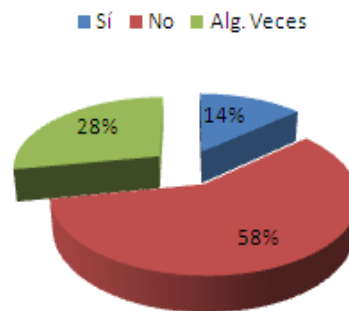


Gráfico N° 24. Información sobre los avances institucionales

La comunicación requiere ritmo para que la información circule con fluidez. Hay información puntual, que surge cuando surge, pero otra que es cíclica (resultados mensuales, nuevos clientes, altas y bajas en la empresa, entre otras) y que es bueno que se comunique de manera periódica para que todos los colaboradores puedan disponer de su dosis de información cada cierto tiempo. A esto, 14% manifestó que Sí recibe información sobre los avances institucionales, 58% que No y 28% Algunas veces.

25.- Dispone la institución de espacios para la integración del personal

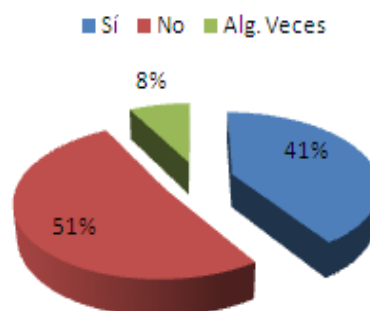


Gráfico N° 25. Espacios para la integración

En el trabajo se pasan muchas horas cada día, por lo que conviene que la institución ponga algo de su parte para favorecer la comunicación

informal que permite conectar a sus colaboradores con asuntos que nada tengan que ver con el negocio. En este sentido, disponer de espacios para el descanso (salas para comer o para tomar un tentempié durante la jornada) y organizar eventos (cenas, excursiones, charlas, deporte, entre otros), favorecen la comunicación informal, necesaria como cualquier otra. En el Saprocad, 41% de los consultados respondió que Sí dispone la institución de espacios para la integración de los trabajadores, 51% expresó que No y 8% solo Algunas Veces.

26.- Se realizan eventos deportivos, culturales y/o recreativos para integrar al personal de la institución

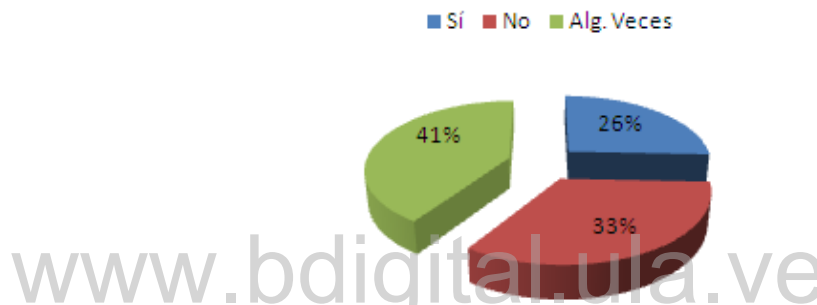


Gráfico N° 26. Eventos deportivos, culturales y/o recreativos

Con relación a este enunciado que va a la par con el anterior, 26% de la población indicó que Sí se realizan eventos deportivos, culturales y/o recreativos, 33% No se realizan y 41% Algunas Veces. Lo que se interpreta como el desconocimiento que tienen sobre las actividades de este tipo que se realizan en la institución, pues, si bien es cierto que no son comunes, sí suelen hacerse.

27.- Conoce las Redes Sociales de la institución (twitter y facebook)

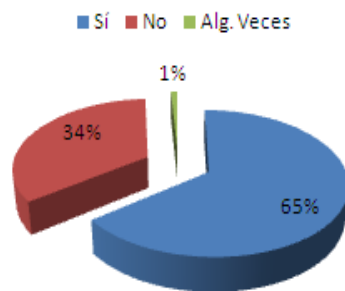


Gráfico N° 27. Redes Sociales del Saprociad

Las instituciones hoy día reconocen las Redes Sociales como herramienta indispensable en el proceso de comunicación interna y externa, pues, ellas sirven de vínculo para fomentar la comunicación de toda la organización. 65% de los encuestados manifestó conocer las RRSS institucionales existentes, 34% No las conoce y un 1% Algunas Veces las conoce.

28.-Se informa a través de las Redes Sociales de la institución

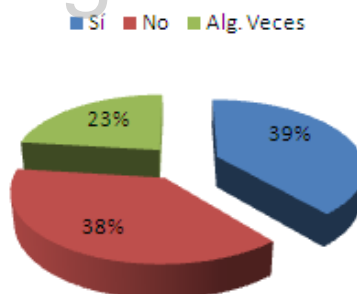


Gráfico N° 28. Información a través de las Redes Sociales del Saprociad

Mantenerse informado a través de las Redes Sociales es estar a la par con la inmediatez comunicacional en el ámbito nacional, regional y local. Por ello, es indispensable que todo aquel que tenga las posibilidades se informe sobre la gestión o lo acontecido en la institución por medio de ellas. A tal señalamiento 39% de los trabajadores Sí se informa a través de las RRSS, 38% No lo hace y 23% Algunas Veces se informa.

29.- Los medios/canales de comunicación utilizados en la institución permiten el desarrollo del proceso comunicativo entre todos los trabajadores

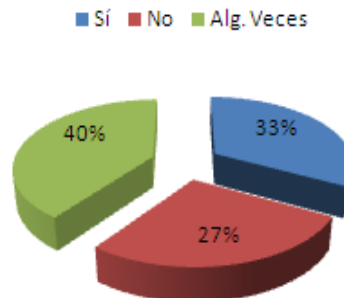


Gráfico N° 29. Medios/canales de comunicación

Que la institución cuente con medios o canales de comunicación para que se difunda y genere información inherente a la organización, es importante, sin embargo, estos deben ser utilizados de manera correcta y en el momento indicado para que la información llegue. 33% de los encuestados refirió que los medios/canales de comunicación utilizados en la institución Sí permiten el desarrollo del proceso comunicativo entre todos los trabajadores, mientras que 27% aseveró que No y un 40% cree que Algunas Veces. Se interpreta como el uso efectivo que se da a estos y que en algunos casos permite un buen desarrollo del proceso comunicativo.

En el diagnóstico de esta propuesta de proyecto factible se tomó en consideración la opinión que tienen los trabajadores del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) sobre si era necesaria o no la creación de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional que, aunque no aparece en el mapa de la variable, sirve como referencia para conocer el grado de aceptabilidad que tiene tanto el personal directivo como administrativo, obrero y operativo de esta institución.

30.- Es necesario el diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociad

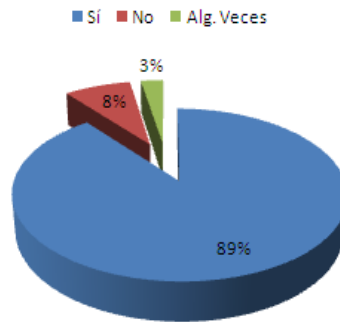


Gráfico N° 30. Opinión de los trabajadores sobre la necesidad de un plan de comunicación interna

Los planes de comunicación interna se diseñan e implementan para determinar la forma en que se desarrollarán los procesos comunicativos en el interior y es necesario ya que garantiza la difusión de información de forma metódica, organizada, coherente, alineada con la organización para así ser eficiente y eficaz en el logro de objetivos; enviando los mensajes necesarios que permitan mantener al personal informado sobre las actividades y las generalidades que se dan en el interior de la empresa. A esta consulta, 89% de los trabajadores respondieron que Sí era necesario el diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprocíad, un 8% considera que No es necesario y un 3% dijo que Algunas Veces era necesario.

31.- Está de acuerdo con que se diseñe un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprocíad

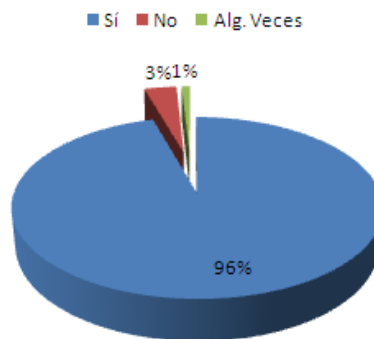


Gráfico N° 31. Acuerdo o desacuerdo de los trabajadores en el diseño de un plan de comunicación interna

En referencia a este enunciado se obtuvo como respuesta que 96% de los encuestados Sí está de acuerdo con el diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociad, 3% de ellos No lo está y un 1% Algunas Veces se mostró de acuerdo. Por lo tanto, se cuenta con el agrado, apoyo y consentimiento de la mayoría para realizar la propuesta.

4.2 Enunciados del instrumento “B”

1.- Cuando emite un mensaje se identifica

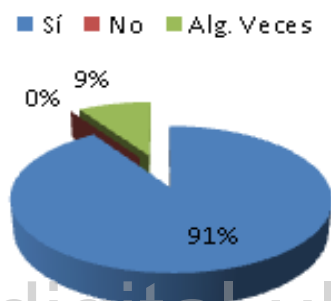


Gráfico N° 1. La fuente se identifica

El 91% de los directivos manifestó que Sí se identifica al emitir un mensaje a sus trabajadores. El otro 9% solo lo hace Algunas Veces.

2.- Dentro de la institución existe un adecuado intercambio de mensajes entre emisor y receptor

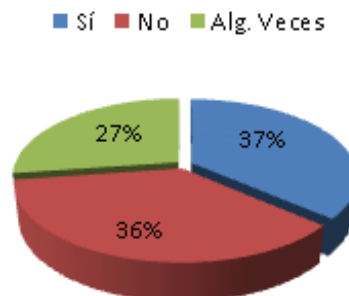


Gráfico N° 2. Intercambio de mensajes entre interlocutores

De las 11 personas encuestadas, 37% dijo que Sí hay un adecuado intercambio de mensaje entre los interlocutores del proceso comunicativo, 36% está consciente que No y 27% expresó que Algunas Veces.

3.- Son claros los mensajes que emite a sus trabajadores

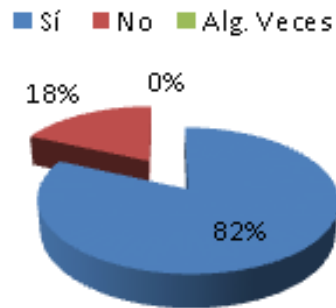


Gráfico N° 3. Claridad del mensaje que emiten los directivos al personal

Este enunciado es clave para que los trabajadores puedan realizar sus actividades de manera efectiva, si el mensaje no es claro, ellos no cumplirán a cabalidad. 82% de los directivos del Saprocidad afirmó que Sí son claros los mensajes que emiten a sus trabajadores y 18% dijo que No son claros.

4.- Los mensajes son emitidos teniendo en cuenta quién lo recibirá

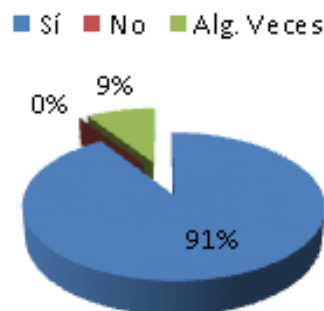


Gráfico N° 4. Se toma en cuenta quién recibe el mensaje

En el ámbito organizacional de carácter público así como en el privado debe tenerse en cuenta a quien va dirigido el mensaje, por ende, en el

Saprociedad 91% de los directivos Sí tiene en cuenta a quién emite su mensaje interno, solo 9% de ellos Algunas Veces lo tiene en cuenta.

5.- Los mensajes u órdenes que emite a sus trabajadores pueden ser respondidos de inmediato por ellos

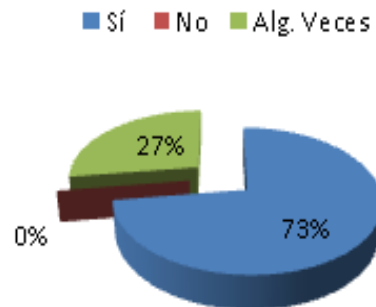


Gráfico N° 5. Los mensajes u órdenes son respondidos por los trabajadores

El feedback (retroalimentación) es la respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado. A esto, 73% de los consultados indicó que los trabajadores Sí pueden responder de inmediato a los mensajes u órdenes emitidos por ellos, mientras que 27% aseveró que solo Algunas Veces lo hacen.

6.- Logra comunicarse de manera oportuna con sus trabajadores

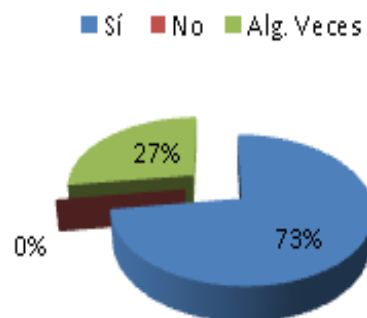


Gráfico N° 6. Comunicación oportuna con los trabajadores

A este enunciado, 73% dijo que Sí se comunica de manera oportuna con sus trabajadores y 27% Algunas Veces. En conclusión, Sí se logra la inmediatez

entre trabajadores y directivos cuando estos lo requieren y contrastando a lo respondido por los trabajadores, solo un 15% habría dicho que esto No se lograba, mientras que las opciones Sí y Algunas Veces sumaron un 85% para concluir que sí se logra.

7.- Conoce los medios impresos de comunicación interna tradicionales (cartelera informativa, circulares, revista, buzón de sugerencia)

8.- Conoce los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna (teléfono, intranet, correo electrónico, blog, página web)

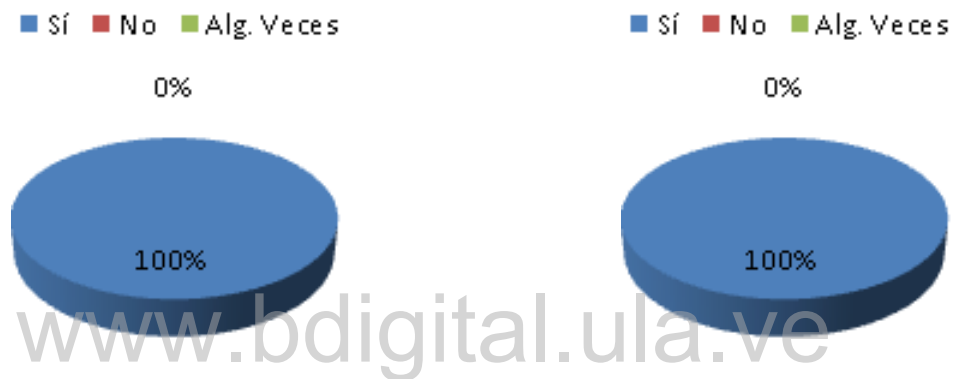


Gráfico N° 7. Los medios impresos tradicionales de comunicación interna

Gráfico N° 8. Los medios electrónicos tradicionales de comunicación interna

Al ser símiles ambos enunciados, se consideró pertinente fusionarlos. Al ser consultados sobre este punto, el 100% de los encuestados afirmó que Sí conoce los medios impresos y tecnológicos tradicionales de comunicación interna.

9.- Dispone la institución de medios/canales adecuados para emitir los mensajes al personal

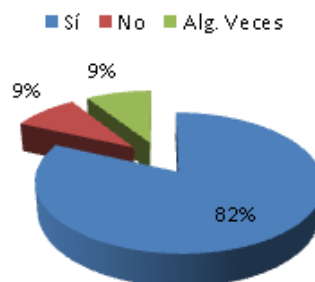


Gráfico N° 9. Medios canales adecuados para emitir los mensajes al personal

En el Saprociad, 82% del personal directivo dijo que la institución Sí dispone de medios/canales adecuados para emitir los mensajes al personal, 9% dijo indicó que No y 9% expresó que Algunas Veces se dispone.

10.- Se utilizan los medios/canales adecuados para emitir información formal

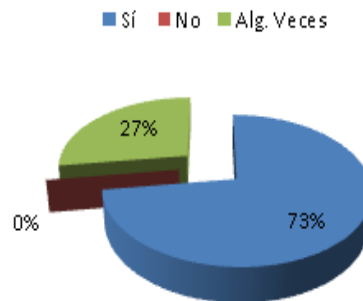


Gráfico N° 10. Utilización de medios/canales adecuados para emitir los mensajes al personal

Al respecto, 73% de los directivos afirmó que Sí se utilizan los medios/canales adecuados para emitir información al personal y el 27 % de ellos aseveró que Algunas Veces los utiliza.

11.- Utiliza con frecuencia los medios de comunicación interna

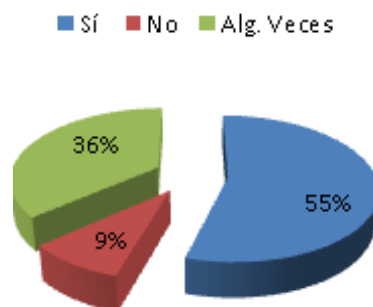


Gráfico N° 11. Los directivos utilizan los medios de comunicación interna

Mantenerse informado y utilizar los medios de comunicación interna para dar a conocer sus actividades es parte fundamental en la organización, es por ello que 55% de los directivos utiliza a menudo estas herramientas, 36% lo hace Algunas Veces, mientras que 9% No lo los utiliza.

12.- Existen elementos que dificultan el proceso comunicacional de la institución



Gráfico N° 12. Elementos que dificultan el proceso de comunicación interna

Un 46% de la población directiva cree que Sí existen elementos que dificultan el proceso de comunicación interna, 27% dijo que No y 27% afirmó que Algunas Veces.

13.- La información oficial es emitida de acuerdo al organigrama de la institución

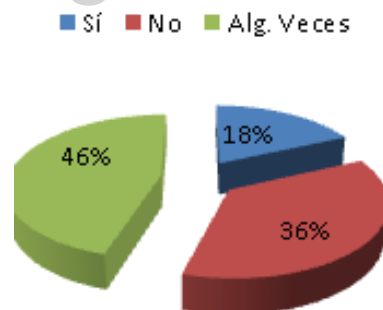


Gráfico N° 13. Emisión de información según el organigrama institucional

Con respecto a este enunciado, 18% de los directivos manifestó que la información oficial Sí es emitida de acuerdo al organigrama de la institución, 36% dijo que No es así y 46% aseguró que Algunas Veces.

14.- La comunicación que establece sus trabajadores con usted es de carácter formal

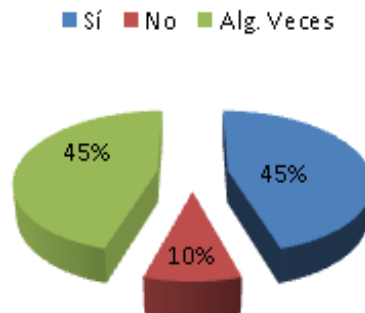


Gráfico N° 14. Formalidad de la comunicación de los trabajadores hacia los directivos

Al respecto, 45% afirmó que la información que establecen los trabajadores con los directivos Sí es de carácter formal, 10% No lo es y 45% Algunas Veces.

15.- Se comunica de manera formal con sus trabajadores

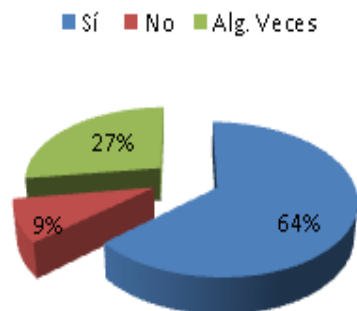


Gráfico N° 15. Los directivos se comunican de manera formal con los trabajadores

Un 64% de los consultados indicó que Sí se comunica de manera formal con sus trabajadores, mientras que un 9% No lo hace y un 27% Algunas Veces lo hace.

16.- Se genera información extraoficial dentro de la institución

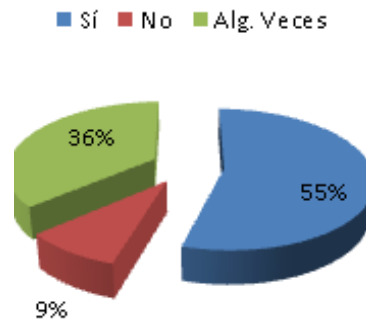


Gráfico N° 16. Información extraoficial

Los directivos, al menos 55% de ellos, creen que Sí se genera información extraoficial dentro de la institución, solo 9% de ellos No cree y 36% considera que Algunas Veces se genera este tipo de información.

17.- La información extraoficial forma parte de la comunicación de la institución

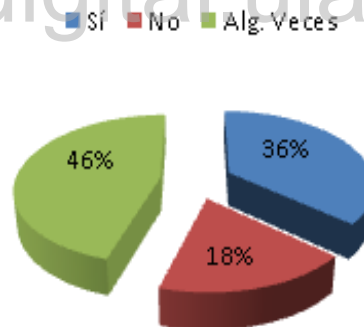


Gráfico N° 17. La información extraoficial como parte de la comunicación institucional

Al menos 36% de los consultados manifestó que la información extraoficial Sí forma parte de la comunicación institucional, un 18% consideró que No y un 46% creen que Algunas Veces esta forma parte de la organización.

18.- Coordina con sus trabajadores acciones de su área laboral

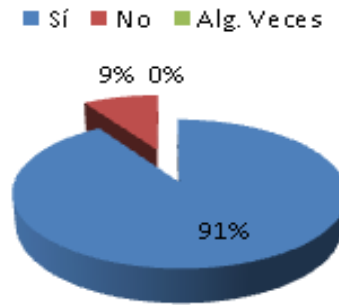


Gráfico N° 18. Los directivos coordinan acciones con los trabajadores

Tal y como se había mencionado en el mismo enunciado del instrumento "A", el coordinar acciones del área laboral es importante para la institución, por ende, 91% de los directivos Sí coordina con sus trabajadores, mientras que un 9% No lo hace.

19.- Existen herramientas adecuadas en el proceso comunicativo institucional

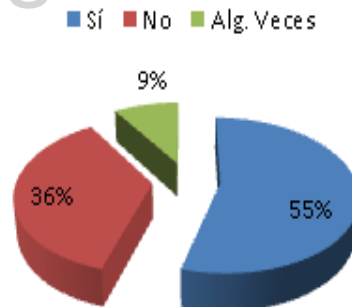


Gráfico N° 19. Herramientas adecuadas

Utilizar las herramientas adecuadas permiten una efectividad e inmediatez del mensaje interno dentro de la organización, 55% de los participantes indicó que en la institución Sí existen las herramientas adecuadas, 36% aseguró que No y 9% Algunas Veces.

20.- Se informa a través de la cartelera institucional u otro medio

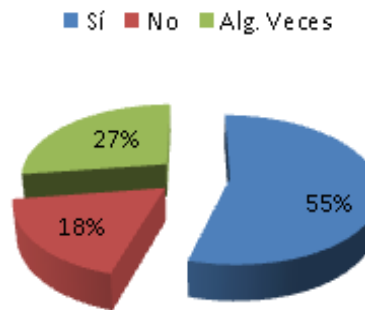


Gráfico N° 20. Los directivos se informan a través de los medios internos

Todo el personal de la institución debe mantenerse informado por medio de sus canales internos, 55% de los directivos se informa a través de la cartelera institucional, 18% No se informa por esta vía y 27% Algunas Veces si lo hace.

21.- Existe algún buzón de sugerencias para los trabajadores

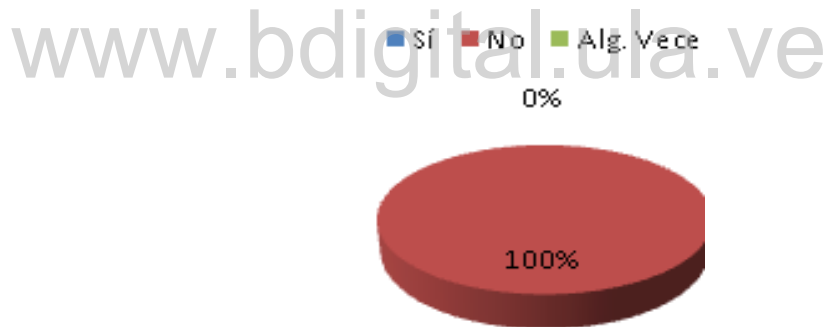


Gráfico N° 21. Buzón de sugerencias

A esta consulta, el 100% de los encuestados dijo que No existe un buzón de sugerencias para los trabajadores.

22.- Se toman decisiones grupales

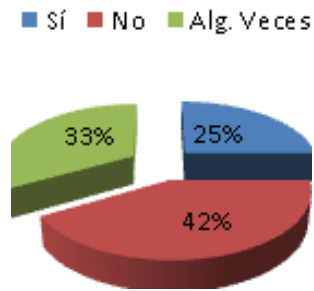


Gráfico N° 22. Toma de decisiones en grupo

Tomar decisiones en grupo ayuda a que las actividades se realicen de manera más dinámica, es por ello que en el Saprociedad 25% de los participantes dijo que Sí se toman decisiones en grupo, 42% expresó que No y un 33% aseguró que Algunas Veces sí se toman.

23.- Emite información de manera oportuna sobre los logros de la institución

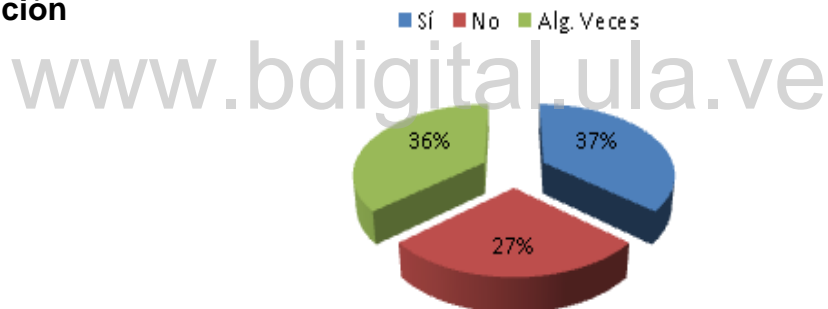


Gráfico N° 23. Emisión de información sobre logros institucionales

La información dada a los trabajadores sobre los logros institucionales les permite estar a la par con los avances de la institución, es por ello que esto debe hacerse de manera periódica para que todos estén al día. 37% respondió que Sí a esta consulta, 27% No y 36% Algunas Veces.

24.- Emite información sobre los avances de la gestión institucional

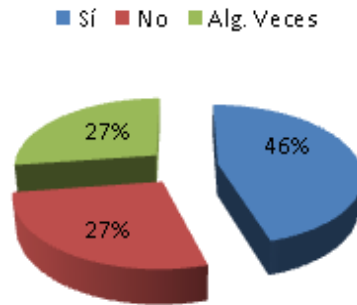


Gráfico N° 23. Emisión de información sobre logros institucionales

Al igual que el enunciado anterior, este es también de suma importancia. 46% de los consultados aseveró que Sí se emite información sobre los avances de la gestión institucional, 27% consideró que No y un 27% cree que Algunas Veces estose hace.

25.- Dispone la institución de espacios para la integración del personal

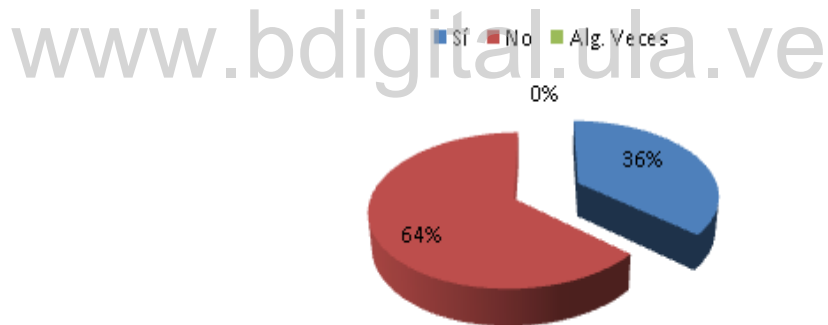


Gráfico N° 25. Espacios para la integración

En el Saprociad, 36% de sus directivos cree que la institución Sí dispone de espacios para la integración del personal, mientras que un 64% aseguró que No se dispone.

26.- Se realizan eventos deportivos, culturales y/o recreativos para integrar al personal de la institución

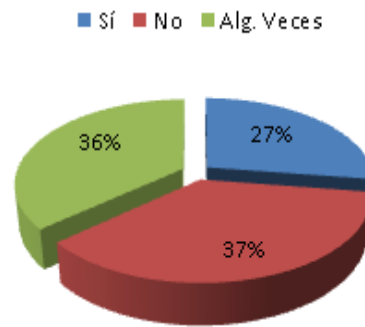


Gráfico N° 26. Realización de eventos deportivos, culturales y/o recreativos

Todos los eventos que sirvan para recrear al personal son considerados positivos para refrescar la jornada laboral de la semana o mes puesto que ayuda a mejorar la comunicación interna y la integración de los trabajadores. 27% de los directivos dijo que Sí se realizan eventos de este tipo, 37% manifestó que No y 36% aseguró que Algunas Veces.

27.- Conoce las Redes Sociales de la institución (Facebook y twitter)

www.bdigital.ula.ve

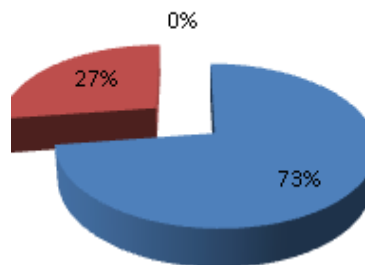


Gráfico N° 27. Las Redes Sociales de la institución

Hoy día, la mayoría de las organizaciones sociales tiene una cuenta oficial en alguna red social debido a que su proyección es en masa, en el Saprociad, 73% de los encuestados dijo que Sí conoce las RRSS institucionales y el otro 27% No las conoce.

28.- Se informa a través de las Redes Sociales de la institución

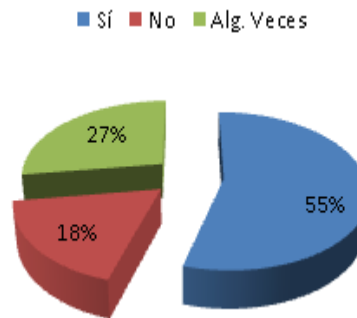


Gráfico N° 28. Información por medio de las RRSS de la institución

Con respecto a este enunciado, un 55% dijo que Sí se informa a través de las Redes Sociales de la institución, 18% No lo hace y un 27% Algunas Veces.

29.- Los medios/canales de comunicación utilizados en la institución permiten el desarrollo del proceso comunicativo entre todos los trabajadores

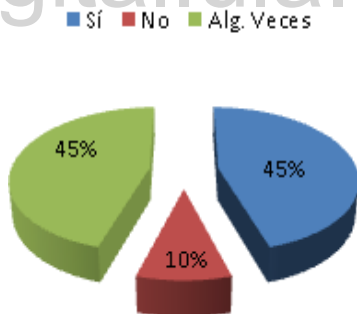


Gráfico N° 29. Medios/canales institucionales internos

En referencia a este punto, 45% expresó que los medios/canales de comunicación utilizados en la institución Sí permiten el desarrollo del proceso comunicativo entre todos los trabajadores, 10% dijo que No y 45% Algunas Veces.

30.- Es necesario el diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociad



Gráfico N° 30. Necesidad de un plan comunicación interna

Todos los directivos consideran necesario el diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la institución.

31.- Está de acuerdo con que se diseñe un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociad

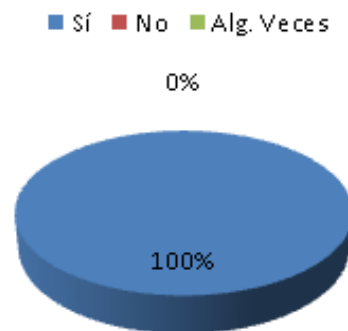


Gráfico N° 31. Acuerdo o desacuerdo de los directivos para el diseño de un plan comunicación interna

Todos los directivos están de acuerdo y apoyan el diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprociad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo se estructura de la manera siguiente: conclusiones, derivadas de los objetivos de la investigación y las recomendaciones. En aras de realizar las conclusiones del estudio se tomaron en consideración los objetivos propuestos para la investigación.

Con referencia al primer objetivo específico se diagnosticó cómo funciona actualmente la comunicación interna en el Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), municipio Pampanito, estado Trujillo y que en efecto, tal y como lo refieren Arizcuren, Cabezas y Cañeque (2006) es un proceso, social y circular y en el que todos los miembros de la organización participan. Al respecto, los encuestados demostraron que hay cierta incongruencia entre lo que refiere la teoría sobre comunicación interna y lo que realmente sucede allí, pues en ocasiones no identifican a la fuente y no entienden los mensajes emitidos por la falta de claridad.

Se pierde información, se desconocen algunas órdenes y por ende se dejan de cumplir, existe desinformación entre directivos y entre trabajadores, entre directivos y trabajadores, lo que es consecuencia de una ausente o escasa planificación del área comunicacional. Esto se considera un error, pues, teniendo en consideración la función que cumplen los trabajadores de esta institución al servicio de las comunidades trujillanas en materia de atención primaria, prevención y autoprotección ciudadana, cuando el mensaje no se emite por los canales adecuados o no es claro, se corre el riesgo de no atender a quien lo necesite.

Sin dudas, la comunicación interna juega un importantísimo papel en esta institución, desde los niveles jerárquicos hasta los más bajos y los gerentes, coordinadores y/o presidentes que aún no han comprendido este tema, están

llevando por el camino incorrecto a la organización en cuanto al diseño e implementación de políticas y criterios que los oriente en su proceso comunicativo interno, con miras de proyectar un mensaje efectivo, oportuno y participativo para concretar con éxito sus objetivos.

Posteriormente se identificaron los requerimientos necesarios para mejorar la comunicación interna en el Saprocidad donde los encuestados expresaron que la institución no cuenta con espacios para la integración, o por lo menos, los pocos que existen no los utilizan, que pocas veces se genera información extraoficial o informal y que en ocasiones esta forma parte de la institución.

En cuanto al último objetivo se determinaron los canales comunicacionales internos y externos más adecuados para mejorar la comunicación interna en el Saprocidad ya que al no existir un proceso comunicativo claramente definido, se nota visiblemente la carencia de estrategias comunicacionales para que todos los trabajadores se sientan verdaderamente informados de las actividades institucionales, lo que conlleva y ha conllevado con el paso del tiempo a una pérdida del sentido de pertenencia y desconocimiento de los valores culturales de la organización debido a la falta de información, el secretismo y la desconfianza.

Por lo antes expuesto se recomienda a los directivos de esta institución lo siguiente:

- 1.- Revisar y actualizar de manera periódica la información publicada en los medios de comunicación interna, tanto tradicionales impresos como tradicionales tecnológicos y sus Redes Sociales.
- 2.- Crear una cuenta oficial institucional para la red social Instagram
- 3.- La información que se publica en los medios de comunicación internos debe ser planificada y revisada por el coordinador del Saprocidad y el

encargado de las comunicaciones internas: el comunicador social, esto a fin de evitar malos entendidos o desorden comunicacional.

4.- Las políticas comunicativas institucionales deben ser revisadas y planificadas por el jefe de Recursos Humanos y el coordinador del Saprocidad, luego las estrategias para la difusión las implementa el comunicador social.

5.- Escuchar oportunamente la opinión de los trabajadores.

6.- Crear un buzón de sugerencias para los trabajadores.

7.- Realizar periódicamente eventos que contribuyan a la recreación e integración del personal.

8.- A los trabajadores, recordarles que su función primordial es la atención a las comunidades y cuando no entiendan bien un mensaje, deben preguntar de nuevo.

9.- Tener en cuenta las sugerencias y opiniones del otro a la hora de tomar decisiones en grupo y que tengan a fin con su área de trabajo.

10.- La información informal o extraoficial forma parte de la institución y por ende debe ser favorecida, enriquecida de vez en cuando. Se recomienda salir de la formalidad sin dejar de cumplir sus funciones.

11.- Poner en práctica lo recomendado en el plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Saprocidad.

CAPÍTULO VI
LA PROPUESTA

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL SERVICIO AUTÓNOMO
DE PROTECCIÓN CIVIL Y ADMINISTRACIÓN DE DESASTRES
(SAPROCIAD), MUNICIPIO PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve



**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL SERVICIO AUTÓNOMO
DE PROTECCIÓN CIVIL Y ADMINISTRACIÓN DE DESASTRES
(SAPROCIAD), MUNICIPIO PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Lcda. Yelitza Gil Juárez

C.I: 17.830.425

Febrero de 2016

Pampanito, estado Trujillo

ÍNDICE

	Pág.
Presentación	110
Justificación	111
Vigencia	111
1.-Misión	112
2.- Visión	112
3.- Objetivos	
3.1.- General	112
3.2.- Específicos	112
4.- CONTEXTO TEÓRICO	
4.1.- La cultura organizacional	113
4.2.- La comunicación interna	113
4.3.- Proceso comunicativo	114
4.4.- Flujo de la comunicación interna	114
4.5.- Canales de comunicación interna	115
4.6.- Trilogía de la responsabilidad	116
4.7.- Rol y habilidades del director de comunicación interna	117
5.- ACCIONES A IMPLEMENTAR	
5.1.- Estrategia 1: <i>Comuniquémonos</i>	119
a.- Descripción de las actividades	119
5.2.- Estrategia 2: <i>Participemos</i>	122
b.- Descripción de las actividades	123
5.3.- Estrategia 3: <i>Definamos y diseñemos</i>	124
c.- Descripción de las actividades	125
5.4.- Estrategia 4: <i>Conozcamos u utilicemos nuestros medios de comunicación interna</i>	126
d.- Descripción de las actividades	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
	128

Presentación

La comunicación interna en las organizaciones sociales debe ser considerada un elemento estratégico en la gestión, que contribuye a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales. Fernández (2006) refiere que las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia.

Indiscutiblemente, hoy día se encuentran problemas comunes en diversas organizaciones asociados a la comunicación interna. Y es que –sin dudas– esta juega un importantísimo papel, desde los niveles jerárquicos hasta los más bajos, en una institución y los gerentes, coordinadores y/o presidentes que aún no han comprendido este tema, están llevando por el camino incorrecto a la organización en cuanto al diseño e implementación de políticas y criterios que los oriente en su proceso comunicativo interno, con miras de proyectar un mensaje efectivo y oportuno para concretar sus objetivos.

Un buen plan de comunicación interna permite que cualquier empresa u organización tenga menores gastos y errores, lo que consolida la cultura empresarial entre los trabajadores. Debe de establecer la naturaleza o contenido de la información a comunicar así como las relaciones entre cada grupo de ello, para lo que es básico que sea comprensible para todos los destinatarios y sobre todo coherente con los objetivos y recursos de la institución.

Citando a Formanchuk (2015) quien refiere que la utilidad de la comunicación interna en la organización permite que los integrantes “sepan hacer su tarea, por qué hacerla, cómo hacerla, quiera hacerla, explique cómo la hizo y proponga cómo hacerla mejor”.

Justificación

La observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información y el diagnóstico realizado a los trabajadores y directivos del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) han demostrado la existencia de deficiencias en el proceso de comunicación interna, debido al inadecuado uso de los canales de comunicación, poca claridad en los mensajes emitidos y la desinformación.

El objetivo primordial de este Plan de Comunicación interna en el Saprociad es fortalecer la cultura organizacional y esto parte por definir y establecer la estructura del proceso comunicativo, teniendo como premisa la detección de necesidades de comunicación y evaluación a la eficacia de los canales utilizados. Se debe estar claro en que el contenido de lo que se comunica y los canales a través de los cuales se hacen, deben ser la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz en la organización.

En virtud de lo antes señalado, es necesario que haya claridad, conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una concordancia de intereses entre las partes que intervienen en el proceso. De la misma manera, es necesario que exista la disposición de llevarlo a la práctica.

Vigencia

El presente plan de comunicación interna entrará en vigencia una semana después de haber sido aprobado por el coordinador del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) y tendrá una vigencia de un año a partir de su puesta en práctica. Las metas propuestas serán a largo plazo.

APROBADO

Fecha: _____

NO APROBADO

Fecha: _____

1.- Misión

Contribuir con la cultura organizacional de los trabajadores del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), Pampanito, estado Trujillo, partiendo de su potencial humano, técnico y profesional al servicio de las comunidades en el área de prevención y autoprotección ciudadana.

2.- Visión

Posicionarse como la estrategia pionera en el área de la comunicación interna dentro de las organizaciones sociales públicas, enfocada en la seguridad ciudadana de los venezolanos y con miras de promover el desarrollo regional de la Nación, basado en los principios del Desarrollo Humano Sustentable.

3.- Objetivos

3.1.- General

- Fortalecer la Cultura Organizacional del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad), Pampanito, estado Trujillo.

3.2.- Específicos

- Mejorar la comunicación interna entre los trabajadores de la organización.
- Promover la participación e integración de los trabajadores en eventos deportivos y recreativos.
- Establecer los parámetros para la divulgación del contenido informativo institucional.
- Determinar los canales comunicacionales internos y externos más adecuados para mejorar la comunicación interna en el Saprociad.

4.- Contexto Teórico

4.1- La cultura organizacional

Brandolini y González (2009) conceptualizan la cultura organizacional como un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por consiguiente, las organizaciones son entidades a través de las cuales las personas se interrelacionan mediante vínculos establecidos o acuerdos informales para alcanzar metas individuales o colectivas.

En el actual mundo globalizado, los constantes cambios y las nuevas tendencias hacen que las instituciones públicas y privadas reorienten sus estrategias ayudando a sus integrantes a adaptarse a esos cambios mediante el aprendizaje para capitalizar el conocimiento nuevo; de ellas depende el éxito o fracaso. No obstante, las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a todo ello debido a que a través de esas estrategias se puede evaluar y reconocer los valores culturales necesarios.

4.2- La comunicación interna

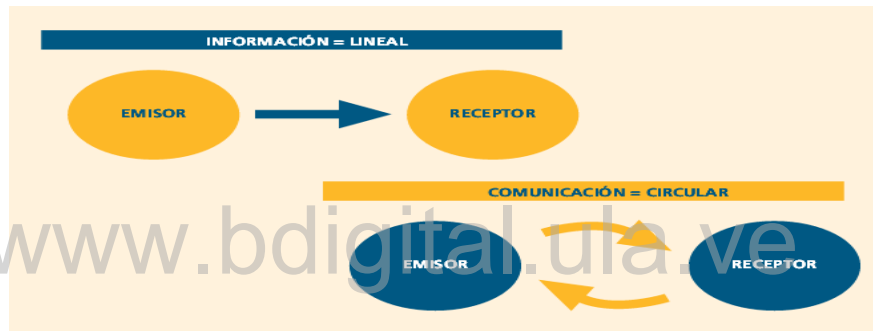
Es el conjunto de actividades realizadas por la organización emisor a sus diferentes públicos internos o receptores y viceversa, a través de los diferentes medios de comunicación disponibles, mediante una programación determinada, a fin de fortalecer, promover, estimular y enaltecer el éxito e imagen de la organización y por ende la de sus miembros, a través de la motivación.

La comunicación interna se centra en el capital humano y en conocer a las personas (personal y profesionalmente) y busca la empatía con el personal para crear un equipo motivado y participativo. La gestión de la comunicación interna implica comunicar primero a los de dentro (marketing interno) y luego a los de fuera. Transmitir información útil, facilitar el trabajo,

comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar son algunas de las claves de la dirección de personas. Además, la gestión del conocimiento adquiere en esta dimensión un peso cada vez mayor.

4.3.- El proceso comunicativo

Arizcuren, Cabezas y Cañeque (2008) como “un proceso social, circular, continuo y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no”.



Proceso comunicativo en las organizaciones

4.4.- Flujo de la comunicación interna

- **Ascendente**

Surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa

- **Descendente**

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores

- **Horizontal**

Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa.

En esta sección se hace necesario aclarar que la información debe fluir por los canales regulares, es decir, informar a quien deba saber algo para realizar algo, porque en la institución se han presentado casos en los que un jefe de división le ordena al jefe de comisión que se dirija a un lugar o realice algo sin que el jefe de los servicios tenga conocimiento, este lo hace sin informar porque es una autoridad y es allí cuando comienza el conflicto entre todos. Este tipo de cosas hay que evitarlas manteniendo un buen flujo de la información entre los trabajadores y directivos.

4.5.- Canales de comunicación interna

Todas las organizaciones deben tener una cartelera informativa en un lugar visible para que sus trabajadores se informen de manera periódica de las actividades, así como también emitir sus circulares y memos. Es por ello que además de estos canales se sugiere la implementación de otros para que los mensajes lleguen oportunamente. Tal es el caso de los medios electrónicos, como lo es el correo electrónico, blog y la página web y ahora las tan importantes Redes Sociales, que si bien es cierto, no todos tienen acceso, es una parte de la población que no debe descuidarse.

- **Cartelera informativa**

Actualizar de manera periódica su contenido a fin de captar la atención e interés de los lectores

- **Buzón de sugerencias**

Crear un buzón de sugerencias para que los trabajadores, de manera responsable y en anonimato puedan emitir sus opiniones acerca de su trabajo.

- **Correo electrónico**

Actualmente, tanto la institución, las divisiones que la integran y las direcciones municipales tienen un correo electrónico por medio del cual se les envía información relacionada con Protección Civil, es importante que los responsables de su revisión lo hagan periódicamente e informen a los demás.

- **Facebook, twitter**

Mantener en actualización las dos cuentas oficiales existentes en Redes Sociales ya que esto permite la interacción con la audiencia, tanto interna como externa.

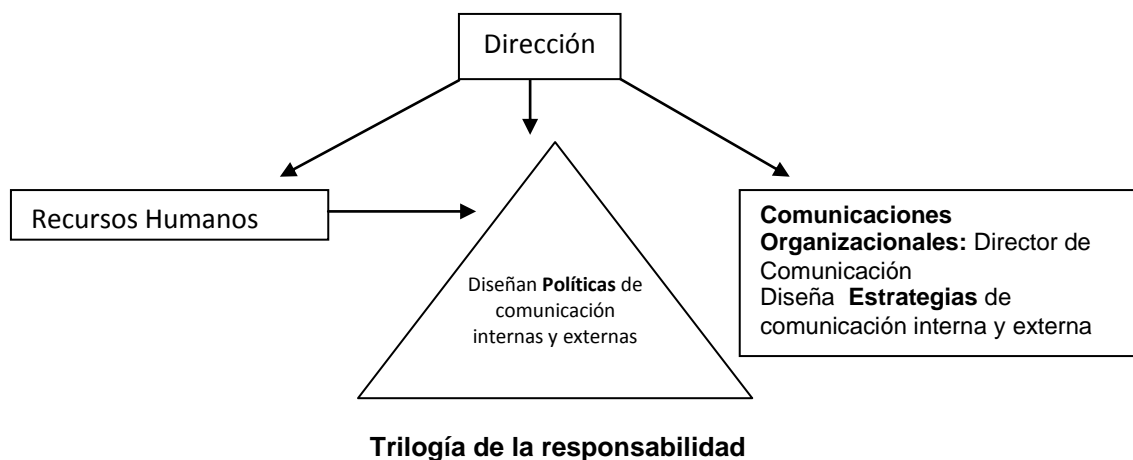
4.6.- Trilogía de la responsabilidad

En toda organización social debe existir responsabilidad y corresponsabilidad entre los trabajadores y quienes ejercen funciones directivas para que la dinámica laboral sea armónica. Con relación a esto Ritter (2008) afirma que:

En la mayoría de las organizaciones, todos son los 'dueños' de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos porque creen que cuando 'bajan líneas' comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación, comunicar. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas.

El autor refiere que cuando la comunicación interna pasa a ser "tierra de nadie" se considera que existe una ruptura o quebrantamiento en el proceso más importante dentro de las instituciones, por ende, se deja claro que el tema de la comunicación interna no puede dejarse al azar; debe existir

un equipo orientador o guía. Del mismo modo, surgen problemas de efectividad comunicacional cuando no se deja claro que el principal responsable de la comunicación interna es la dirección o coordinación general y que éste es quien define la política, conjuntamente con el área de recursos humanos y las comunicaciones corporativas.



4.7.- Rol y habilidades del director de comunicación en la organización

Astucia, inteligencia, el dominio y conocimiento del contexto son algunas de esas habilidades que debe tener el comunicador social institucional en el campo de lo práctico-profesional, pues en lo académico, los profesionales de la comunicación pasan por un proceso de formación riguroso donde adquieren las destrezas únicas que le permiten desarrollar planes destinados a fortalecer la gestión de las organizaciones sociales, por un lado la comunicación corporativa dirigida a los públicos internos y por otro el manejo de los canales mediáticos como lo son las publicaciones internas, la actualización de medios internos (cartelera informativa, revistas internas, blogs, redes sociales, entre otras) y los diferentes eventos que involucran técnicas y características en el ámbito de la publicidad o las relaciones públicas.

No obstante, Ceberio (2006) plantea que “la buena comunicación se sustenta no sólo sobre la base de la claridad del mensaje en contenido y

forma de expresarlo, sino también en la buena relación, la experiencia y las habilidades que posean los comunicadores dentro de las organizaciones” (p.123). Así pues, se ve claramente la responsabilidad que tienen los directores de comunicación (dircom) en la planificación y desarrollo de planes estratégicos destinados a fortalecer tanto la comunicación interna como la externa.

5.- ACCIONES A IMPLEMENTAR

5.1.- Estrategia 1: *Comuniquémonos*

Para Contreras (2013) la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa/organización a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Entonces, una estrategia de comunicación interna se diseña para convertir a los colaboradores en representantes de la cultura interna. En esta parte se pretende generar las estrategias más idóneas para la puesta en marcha del plan de comunicación interna, utilizando una serie de acciones como herramienta guía.

Mejorar la comunicación interna entre los trabajadores de la organización.			
ACTIVIDADES	RECURSOS	PARTICIPANTES	TIEMPO
1. Charla informativa sobre la comunicación interna y la cultura organizacional	Laptop, video beam	RESPONSABLE Comunicador social -Personal directivo -Personal operativo y obrero -Personal administrativo	Solo una vez 2 Horas, un grupo por día para un total de una semana
2. Proyección de videos y experiencias sobre la cultura organizacional	Laptop, video beam, sonido	RESPONSABLE Comunicador social Personal directivo -Personal operativo y obrero	Solo una vez 1 Hora un grupo por día para un total de una

		-Personal administrativo	semana
3. Difusión de actividades realizadas	Lo requerido por el equipo según sus estrategias	Cada jefe de división con su equipo de trabajo	Una vez al mes
4. Compartir y difundir la gestión realizada en la división	Lo requerido por el equipo según sus estrategias	Cada jefe de división, puede participar el coordinador y su adjunto	Cada trimestre
5.- Informar de manera oportuna	Utilizar de manera adecuada los medios de comunicación	El jefe de división, el jefe de servicios, el coordinador y su adjunto	Diario

a.- Descripción de las actividades

1.- Charla informativa sobre la comunicación interna y la cultura organizacional

Durante la puesta en marcha del plan de comunicación interna es necesario contextualizar a los integrantes del Servicio Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastres (Saprociad) sobre la cultura organizacional y la comunicación interna, para que conozcan la importancia de ambas dentro de la organización. Para ello, el Comunicador Social será el responsable de utilizar las técnicas, estrategias y herramientas más idóneas para cumplir con esta actividad en la que se requiere de la participación de todo el personal de la institución, dividido en grupos de trabajo y por áreas donde desempeñan sus funciones. Se estima que para dar cumplida la meta se requieren dos (02) horas por cada grupo a fin de interactuar y compartir criterios.

2. Proyección de videos y experiencias sobre la cultura organizacional

Una vez concluida la etapa de contextualización se debe proceder a realizar el aspecto práctico, en esta fase se proyectarán videos sobre las experiencias en las organizaciones con respecto al buen uso de la comunicación interna como parte fundamental en la cultura organizacional. Para ello, el Comunicador Social, conjuntamente con el personal del Saprociad, divididos por grupo, disertarán sobre el tema durante una hora.

3. Difusión de actividades realizadas

Con respecto a esta parte, cada jefe de división deberá reunir a su equipo de trabajo para debatir sobre las actividades realizadas y las que no se realizaron a fin de corregir fallas encontradas, pero sobre todo, la idea es que todo el personal de esa área conozca lo que el otro hace, pues en ocasiones hasta se desconoce la función del compañero en la oficina. Se recomienda realizar una especie de ponencia para que todos puedan proyectar y compartir sus experiencias, entendiendo que esas acciones a su vez producen motivación, ya que al ser reconocido tu trabajo, la persona se esfuerza por hacerlo mejor cada día. Esta actividad se sugiere hacerla mensual o bimensual.

4. Compartir y difundir la gestión realizada en la división

Al igual que con el equipo de trabajo, con los compañeros jefes de división, el coordinador y su adjunto se pueden organizar ponencias para que cada jefe de división dé a conocer su gestión y la de su equipo ante sus colegas. Se sugiere realizarlo cada tres meses o cuatro. Se debe entender esta acción como un acercamiento en virtud de que haya mejor comunicación entre los directivos.

5.- Informar de manera oportuna

Hay información que es esencial en la organización relacionada con el quehacer diario, eventos, jornadas o reuniones a realizar, por lo que todos deben estar informados sobre eso que se va a realizar. En el Saprociedad se han presentado casos donde se planifican algunas de las actividades antes mencionadas y no se informa, de igual manera lo hacen en otra división y resulta que ambas actividades coinciden y una entorpece a la otra por el simple hecho de no haber notificado.

Citando un ejemplo:

La división de Operaciones y Logística planificó una reunión con los directores municipales para el lunes a las 9:00 de la mañana y nadie informó al jefe de la división de Educación y Capacitación, quien es el encargado de las actividades que se realizan en el aula institucional (lugar donde se realizan las reuniones, se dictan charlas y otros). Para ese mismo día y hora, la jefa de Recursos Humanos había planificado la evaluación psicológica anual de los trabajadores, esta se realizaría en el mismo lugar y a la misma hora y ya se había pautado, el jefe de Educación ya tenía conocimiento. Sorpresa para todos cuando el viernes en la tarde se enteraron de lo acontecido y tuvieron que organizar cada cosa para que no dejara de hacerse porque ya estaba planificado y convocado al personal.

Este es uno de tantos ejemplos que se pueden citar, es por ello que se afianzan aún más las razones por las cuales los medios de comunicación interna se deben utilizar de manera oportuna para que el mensaje llegue a todos. Imaginemos que eso ocurra cuando se esté prestando algún servicio a la comunidad y no se dé el mensaje como debe ser y al momento que se deba hacer: sería terrible.

5.2.- Estrategia 2: *Participemos*

En el trabajo se pasa la mayor parte del tiempo durante el día, es por ello que se hace necesario promover la integración –con base en actividades

deportivas y recreativas– que ayuden a mejorar la relación entre todos los trabajadores en sus diferentes áreas laborales.

Promover la participación e integración de los trabajadores en eventos deportivos y recreativos			
ACTIVIDADES	RECURSOS	PARTICIPANTES	TIEMPO
1. Realización de eventos deportivos como encuentros amistosos de softbol, volibol, dominó, bolas criollas y bolo	Uniformes, balones y pelotas (ya los hay). Para las otras disciplinas, contar con el apoyo de otros organismos	Todos los trabajadores	Cada tres meses
2. Realización de eventos culturales en temporadas de aniversario y decembrina	Lugar para la presentación de agrupaciones dancísticas y teatrales	Invitación general	Abril, noviembre y diciembre
3. Realización de planes vacacionales para los hijos de los trabajadores con actividades relacionadas con la institución	Instructores y equipos de rescate (cuerdas, cascos, mosquetones, cintas, entre otros)	Trabajadores y sus hijos	En vacaciones escolares, durante mes y medio para que todos participen

b.- Descripción de las actividades

- **Realización de eventos deportivos y amistosos de softbol, volibol, dominó, bolas criollas y bolo**

Si bien es cierto, en el diagnóstico realizado a los trabajadores del Saprocidad donde un 41 % de ellos refirió que algunas veces se realizan eventos deportivos, se sugiere que estas actividades se practiquen con mayor frecuencia a fin de integrar al personal en otras áreas fuera de lo laboral. En la institución hay equipo de softbol, volibol, dominó, bolas criollas

y bolo, por lo tanto realizar encuentros amistosos de este tipo cada tres meses generará mayor empatía e integración entre todos.

- **Realización de eventos culturales en temporadas de aniversario y decembrina**

Los eventos culturales también deben ser tomados como referencia para la integración del personal, sobre todo en época de aniversario de Protección Civil Nacional en el mes de noviembre, Saprociedad en abril y temporada decembrina, recordemos que la navidad es una época de unión y compartir.

- **Realización de planes vacacionales para los hijos de los trabajadores con actividades relacionadas con la institución**

Los planes vacacionales relacionados con el área laboral (rescate y saltos en rappel, comunicaciones vía radio y otras actividades a fin) resultan emocionantes y novedosos para los hijos de los trabajadores y además sirve como estrategia para integrarlos a todos, pues, así los niños pueden conocer el trabajo de sus padres, distraerse y conocer nuevas experiencias. La temporada vacacional de julio a septiembre resulta favorable ya que todos estarán disponibles y se puede planificar por equipo, temática y días.

5.3.- Estrategia 3: *Definamos y diseñemos*

Una estrategia de comunicación interna se diseña para convertir a los colaboradores en representantes de la cultura interna. Por tal motivo, el responsable de diseñar los parámetros para la divulgación o difusión del contenido informativo de la institución debe ser el comunicador social, persona que conoce el área en cuestión y está calificada para ello.

Establecer los parámetros para la divulgación del contenido informativo institucional		
ACTIVIDADES	ACCIÓN	RESPONSABLE
1. Diseñar las políticas de comunicación interna y externa	Reuniones	Coordinador y jefe de Recursos Humanos
2. Diseñar las Estrategias de comunicación interna y externa	Seguir lineamientos gubernamentales, diseñar mensajes claros, establecer el tiempo de actualización y publicación de información, seleccionar los medios adecuados	Comunicador Social responsable del área prensa

c.- Descripción de las actividades

- **Diseñar las políticas de comunicación**

Teniendo como referencia la trilogía de la responsabilidad planteada por Ritter (2009), en esta parte la responsabilidad de diseñar las políticas de comunicación interna como externa son exclusivamente del Coordinador y el jefe de Recursos Humanos, pues, son ellos los encargados ya que conocen al personal y la institución. Para ello deberán realizar una reunión dos veces al año para definir cómo deben ser emitidos los circulares, memos, revisar el buzón de sugerencias, cuál información debe ser difundida y cuál no, en qué momento, a través de cuál medio de comunicación.

- **Diseñar las Estrategias de comunicación interna y externa**

Responsabilidad exclusiva del director de comunicación o Comunicador Social del Saprocriad, para ello se deben seguir lineamientos gubernamentales, diseñar mensajes claros, establecer el tiempo de actualización y publicación de información, seleccionar los medios adecuados y establecer relaciones públicas con sus representantes y jefes de información a fin de lograr el apoyo para las publicaciones.

Estrategia 4: “Conozcamos y utilicemos nuestros medios de comunicación interna”

Ante la ausencia de canales o medios de comunicación sólidos que permitan el flujo eficiente de la información entre los niveles de la organización, tanto directivos, como administrativos, operativos y obreros, es menester la determinación e implementación de canales de comunicación interna que optimicen este proceso en la organización.

Si bien es cierto que en el Saprociedad existen medios de comunicación internos, solo el 50% de la población encuestada manifestó utilizarlos con frecuencia. Por lo tanto, se deben reforzar las estrategias para captar la atención de los usuarios y lectores de los medios a través de una continua actualización y refrescamiento de la información publicada y difundida. De igual manera, informar a los trabajadores sobre la existencia de estos medios de comunicación interna, su uso y ventajas.

Determinar los canales de comunicación internos y externos más adecuados para mejorar la comunicación interna en el Saprociedad y así fortalecer la cultura organizacional.		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE ACTUALIZACIÓN
Cartelera informativa	Comunicador Social responsable del área prensa	Una vez por semana, dependiendo de cuánta información se genere
Buzón de sugerencias	Comunicador Social, jefe de Recursos Humanos	Revisión mensual
Correo electrónico	Jefes de división del Saprociedad	Diario
Las Redes Sociales Facebook, Instagram y Twitter	Comunicador Social y el coordinador. Interacción con la audiencia, tanto interna como externa.	Tres veces al día, dependiendo de la información generada
Revista interna	Comunicador Social responsable del área prensa	Una vez al año

d.- Descripción de las actividades

- **Cartelera informativa**

Se sugiere actualizar este medio una vez por semana, dependiendo de cuánta información se genere y la información a publicar debe ser revisada por el comunicador social a fin de mantener una coherencia y orden de las informaciones

- **Buzón de sugerencias**

El Comunicador Social y jefe de Recursos Humanos deberán hacer una revisión mensual a fin de evaluar los mensajes emitidos por los trabajadores para tenerlo como referencia y generar propuestas o mejoras sobre la base de sus mensajes.

- **Correo electrónico**

Revisar a diario este medio ya que es uno de los utilizados por los trabajadores de la institución y direcciones municipales de Protección Civil.

- **Las Redes Sociales Facebook y Twitter**

La actualización de estos medios debe hacerse como mínimo tres veces al día, dependiendo de la información generada. Esta sugerencia se hace en virtud de que en la institución ya existen, sin embargo hay directivos que no las utilizan. Otra recomendación sería darlas a conocer entre los trabajadores ya que 38% de ellos desconocen que la institución las tiene.

- **Revista interna**

En el Saprocad no se dispone de este medio. Se sugiere diseñar una revista interna y su periodicidad debe ser una vez al año, esto con la finalidad de recabar toda la información producida, reportajes, trabajos especiales, rescates realizados por los funcionarios, gestión de cada división y toda la organización, logros y otras actividades de interés público.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altuve, E. y Chávez, S. (2010). Comunicación organizacional como herramienta para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente.
- Brandolini, A. y González, M. (2009). Comunicación Interna, claves para una gestión exitosa. (1era. ed), Argentina
- Cañizales, D. (2009). Comunicaciones Corporativas. Caracas, Venezuela
- Chávez, N. (1994). Introducción a la Investigación Educativa. Ediciones ARS Grafica S.A. Maracaibo. Venezuela.
- Ceberio, M. (2006). La Buena Comunicación. Las Posibilidades de la Interacción Humana. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A
- Cueva, M. (2005). "Diagnóstico y planificación de la comunicación interna en la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas". Ecuador.
- Deal, K. (1985). Culturas Corporativas. Retos y rituales de la vida organizacional. México, D.F: Fondo Educativo Interamericano S.A de C.V
- Di Nardo, Y. (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta.
- Escobar, (2013). Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para reforzar la Cultura Organizacional del público interno de la Dirección General de Correos del Ecuador.
- Fedeupel (2006) Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, 4ta Edición. Editorial Fedeupel.
- Fidias, A.(2006).El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. (3eraed.) Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. Orial Ediciones.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación holística. 3ra. Edición Fundación Sypal Caracas Venezuela.
- Pizzolante, I. (2002). Gestión de la Comunicación. España: Editorial Ariel.
- Planas, L. (2010) Comunicación interna y opinión ética de los trabajadores Soluciones de Futuro, Caracas 2011.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. Editorial La Crujía. Edición Buenos Aires.

Scheinsohn, D. (2009) Comunicación Estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional. Argentina: Ediciones Granica S.A

Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. España: Edición en español

Referencias Electrónicas

Abreu, N. (2007) “Comunicación interna de la Corporación Petroquímica de Venezuela”. Disponible en:

http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/abreu_n.pdf. Consultado el 17/10/2014

Álvarez J. (2007) Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>. Consultado el 12 de diciembre de 2014.

Ander-Egg, E. (1991) Adaptación del texto “Introducción a la Planificación” Ezequiel ANDER-EGG Siglo XXI(1991). Disponible en www.claudiabernazza.com.ar/htm/documentos/anderegg.doc Consultado el 17/06/2014

Ávila A. (2007) Las organizaciones como sistemas sociales complejos. Disponible en: <http://www.integracion-academica.org/10-volumen-1-numero-2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos> Consultado el 08/10/2013

Arizcuren A. (2008) Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Disponible en: <http://sid.usal.es/libros/discapacidad/20565/8-1/guia-de-buenas-practicas-de-comunicacion-interna.aspx> Consultado el 15/11/2013

Cómo planificar la Comunicación desde una institución pública. Metodología para el diseño de planes de comunicación (2011). Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf> Consultado el 25 de agosto de 2013.

Cómo elaborar el Plan de Comunicación. Manuales prácticos de la PYME. Disponible en: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf. Consultado el 02/10/2013

Dubs, R. (2002) Una estrategia metodológica para el proyecto factible. Disponible en: revistas.upel.edu.ve/index.php/entretemas/article/download/1032/363. Consultado el 25/08/2015

Espinoza B. (2011) Breve Manual de Uso de Twitter. Disponible en:<http://www.eoi.es/blogs/legolab/files/2011/06/breve-manual-twitter-eoi.pdf>

Fernández P. (2006). Clima Organizacional y Supervisión del Desempeño Docente en Instituciones de Educación Básica. Disponible en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf> Consultado el 27/07/2014

Flores J. Morán J. y Rodríguez J. (2009) Las Redes Sociales. Disponible en: <http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info69/sociales.pdf> Consultado el 17/01/2015

Formanchuk A. (2010) Comunicación Interna 2.0 Un desafío Cultural. Disponible en: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-Version-0.1-Formanchuk.pdf> Consultado el 25/01/2015

Guía Red Social LinkedIN (2011). Disponible en: http://www.discapnet.es/Castellano/areastematicas/tecnologia/AccesoTecnologia/AlfabetizacionTecnologica/Documents/GUIA_LINKEDIN.pdf Consultado el 18/01/2015

Gragea, F. (2010). Plan de Comunicación Interna 2010-2012. Talavera de la Reina, España. Informe Anual de Seguimiento LOGOPEDIA. Disponible en:<https://www.uclm.es/TO/factole/pdf/calidad/Seguimiento%20Logopedia1314.pdf>. Consultado el 12/12/201

Hernández R. Las diez redes sociales más populares, sus ventajas y desventajas. Disponible en: <http://las10redesmaspopulares.wikispaces.com/file/view/10+Redes+ Sociales.pdf> Consultado el 19/01/2015

Herrero, P. (2013) Claves para una buena Comunicación Interna. Disponible en: <http://blog.sage.es/economia-empresa/claves-para-una-buena-comunicacion-interna/> Consultado el 10/12/2013

Huerta, J. (2006) Muestras para las evaluaciones en las Ciencias Sociales. Disponible en [http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-251/Muestras para las evaluaciones en las Ciencias Sociales.pdf](http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-251/Muestras_para_las_evaluaciones_en_las_Ciencias_Sociales.pdf). consultado el 19/02/2015

Labrador (2002). El diagnostico en la investigación. Disponible en: http://www.unatachira.com.ve/academia/documentos/20131/20131_anio_pdf_actible.pdf

Mata, C. (2000) Reflexiones acerca de las investigaciones en comunicación. Revista Latina de Comunicación Social, 35 / Extra Argentina. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/01cmata.htm>.

Mejía, C. y Rodríguez, J. (2005). La Comunicación como elemento de Fortalecimiento Organizacional. Disponible en: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>. Consultado el 14/02/2014

Moreno, A. (2013) Flujos de la comunicación interna. Disponible en: <http://es.slideshare.net/alfacarmoreno/flujo-en-la-comunicacion> Consultado el 19/05/2015

Moret J. y Arcila C. (2009) La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/article/view/133/161>. Consultado el 24/04/2014

Nieto A. Guía Completa de Google +. Uso práctico para particulares y empresas. Disponible en: <http://es.slideshare.net/miguelmartin60/guia-completadegoogleusopracticoparaparticularesyempresas> Consultado el 18/01/2015

Pizzolante, I. (2003) Comunicarnos para comunicar. Las fronteras de la Comunicación Empresarial e Institucional. Disponible en <http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Comunicarnos%20para%20Comunicar.pdf> Consultado el 15/12/2013

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD2013). Disponible en: <http://www.pnud.org.ve/content/view/15/103> Consultado el 18/05/2013

Plan de Comunicación y Difusión (2009). Disponible en: <http://www.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/65BD980A-9563-F8B7-F422-0E738F436B0A.pdf>. Consultado el 07 de septiembre de 2013

Plan de Comunicación Interna (2010). Disponible en: http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN_COMUNICACION_INTERNA2010.pdf Consultado el 10 de septiembre de 2013

Promover la Comunicación Interna. Grupo de Trabajo para la Salud y el Desarrollo Comunitario (2014) Disponible en: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal> Consultado el 05/11/2013

Quinto Estudio Anual de Redes Sociales (2014). Disponible en: <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versi%C3%B3n-reducida.pdf>

Revista el Impacto de las Redes Sociales de Internet en el Mundo del Trabajo: México. Disponible en: http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/El_Impacto_de_Red_Sociales_de_Internet_en_el_Mundo_del_Trabajo_MexicoV2.pdf.(Consultado el 04/10/2014).

Rivera, A. Rojas, L. Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). L Comunicación como herramienta de Gestión Organizacional. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf> Consultado el: 15/04/201

Rojas D. (2011).Las Redes Sociales en Internet y su impacto en la Comunicación Organizacional Universitaria. Disponible en: http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2Esp.%20Junio%202011%20%286780%29%20JIEGA%20carlos%20rojas_articulo_id39.pdf Consultado el 22/01/02105

Rodríguez, J. (2007). Guía para la elaboración de diagnósticos. Disponible en <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf> Consultado el 10/08/2015

Saló, N (2011).La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf> . Consultado el: 15/04/2014

Serrano, F (2001). Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> Consultado el 19/05/2015

Sexto Estudio Anual de Redes Sociales (2015). Disponible en: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anual_Red_Sociales_2015.pdf. Consultado el: 25/02/2015

Salcedo A. (2013) El Plan de Comunicación Interna. Disponible en: <http://www.marketerosnocturnos.com/el-plan-de-comunicacion-interna>. Consultado el 15/10/2013

Taller de Producción de Mensajes: Cultura Organizacional (2007). Disponible en: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf> Consultado el 15/04/2014

Tuenti. Guía para Educadores. Disponible en: http://corporate.tuenti.com/sites/all/themes/tuentitheme/guides/guides_EDUCADORES.pdf Consultado el 18/01/2015